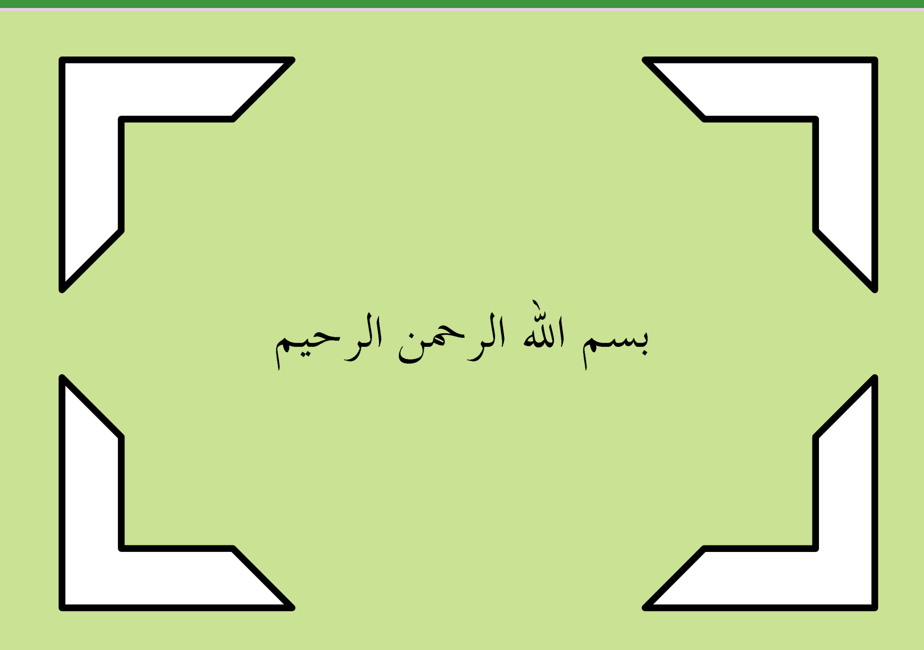
4
منشورات
Academies
مجموعة الأكاديميات الدولية

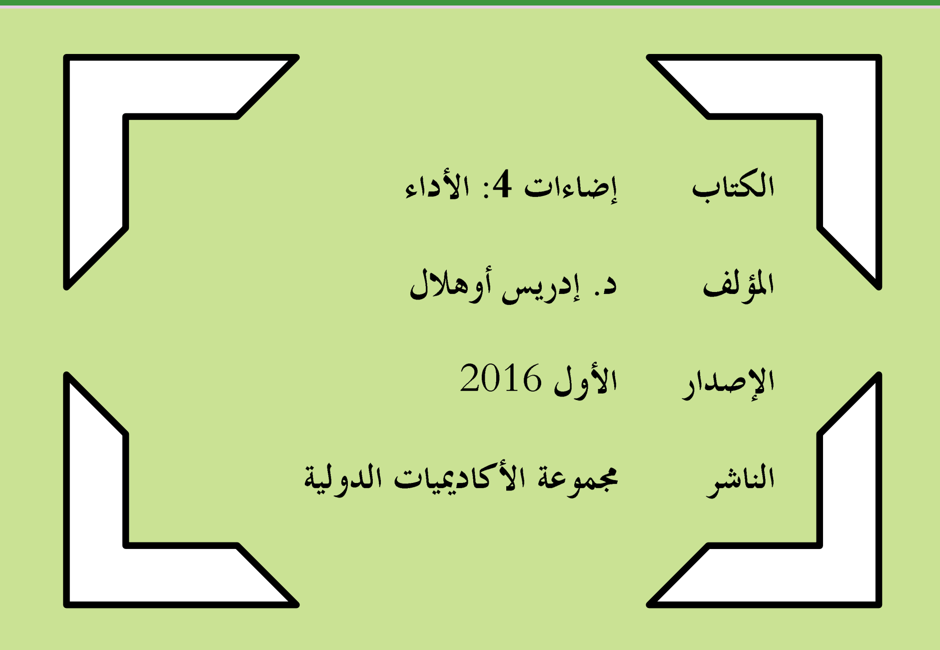
سلسلة إضاءات

الأداء

تأليف
د. إدريس أوهلال

سلسلة إضاءات


بسم الله الرحمن الرحيم



الكتاب إضاءات 4: الأداء

المؤلف د. إدريس أوهلال

الإصدار الأول 2016

الناشر مجموعة الأكاديميات الدولية



المحتويات

1. لماذا الأداء العالي؟
2. تعريف الأداء العالي
3. ثقافة الأداء العالي
4. عوامل الأداء العالي
5. سلم الأداء العالي
6. مبادئ الأداء العالي
7. أبعاد الأداء
8. الأداء الشخصي
9. أداء فرق العمل
10. الأداء التنظيمي
11. الأداء المؤسسي
12. قياس الأداء
13. تعلم الأداء العالي

مقدمة

"**النموذج الرباعي للتميز المؤسسي**" هو مشروع علمي، موضوعه "التميز المؤسسي"، ومنهجه "البحث التدخلي"، وهدفه اكتشاف مبادئ وأبعاد ودعامات وأدوات وممارسات التميز المؤسسي.

ينطلق هذا المشروع العلمي من خصوصيات وحاجات منظماتنا العربية ومن التجارب والنماذج العالمية، ورسالته هي خدمة أداء منظماتنا العربية بكل أنواعها من إدارات حكومية وشركات خاصة وجمعيات خيرية ومنظمات غير حكومية.

أما دوافعه فمتعددة:

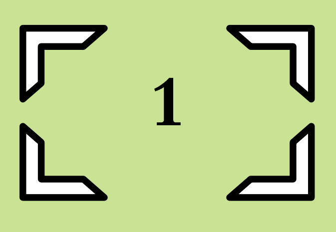
- **أولا** لأن إخفاقات الماضي، وجراحات الحاضر، وآمال المستقبل مرتبطة بتقديرنا بأربع أزمات هي أزمة القيادة، وأزمة الاستراتيجية، وأزمة التنظيم، وأزمة الأداء. وبالتالي فإن عوامل التمكين والتميز المؤسسي هي أربعة: الاستراتيجية والقيادة والتنظيم والأداء.
- **ثانيا** لأن الأداء العالي والمنتظم يحتاج إلى قيادة حازمة واستراتيجية شاملة وتنظيم عقلاني. لكن "سفراء النوايا الحسنة" الذين يجسدون بالنموذج الحي واقعنا لا يملكون سوى قيادات طيبة، وعموميات راقية، وتنظيمات عاطفية. ولا يحققون بمشاعرهم الصادقة الجياشة سوى نتائج عادية في أحسن الحالات.
- **ثالثا** لأن المشاعر الصادقة الجياشة لا تنقصنا، ولكن ينقصنا الحزم في القيادة، والشمولية في التخطيط، والعقلانية في التنظيم، والتميز في الأداء.

ويتكون هذا المشروع العلمي الضخم من أربعة أبعاد:

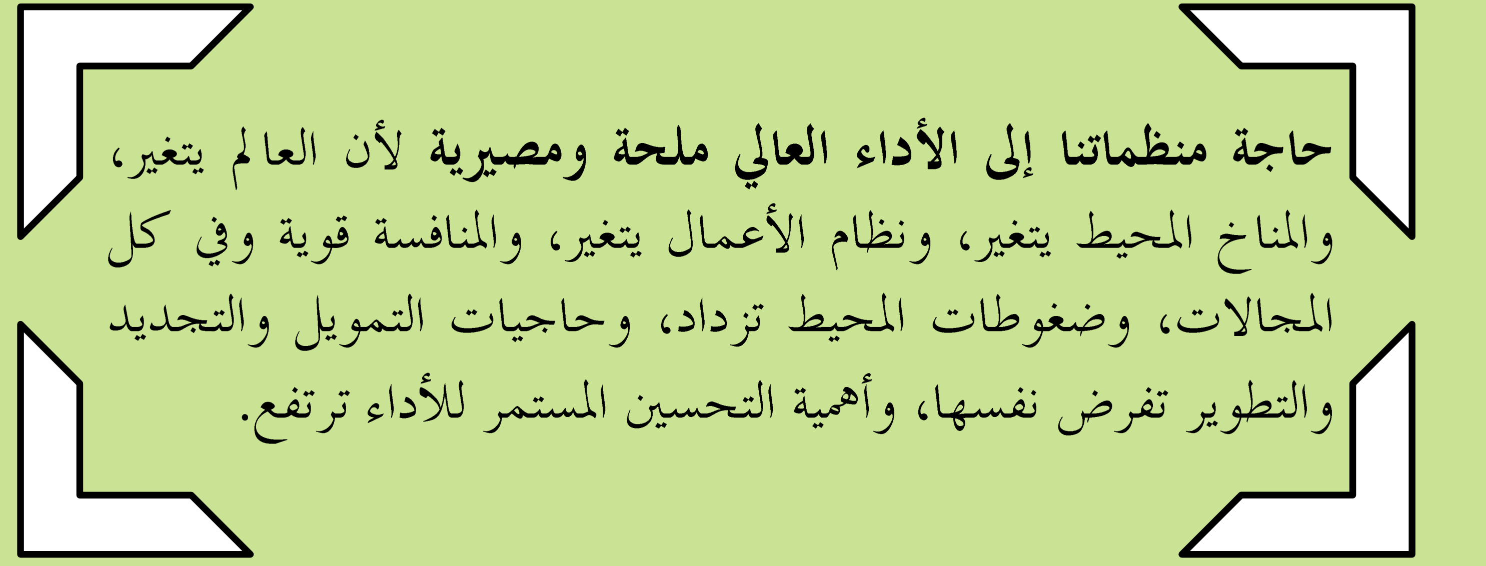
1. القيادة
2. الاستراتيجية
3. التنظيم
4. الأداء

قدمنا في الأجزاء الثلاثة السابقة من هذه السلسلة إضاءات القيادة والاستراتيجية والتنظيم، ونقدم في هذا الجزء الرابع إضاءات الأداء.

إن "النموذج الرباعي للتميز المؤسسي" هو مشروع بحثي تخصصي أصيل، يقوم على قاعدة منهجية وعلمية صلبة ودقيقة، وتجربة وخبرة عملية واسعة ومتنوعة، ويسعى إلى دعم جهود التطوير المؤسسي وتسليحها بسند علمي وعملي مُحَرَّر على شروط أدق المعايير العلمية وأفضل النماذج العملية العالمية.

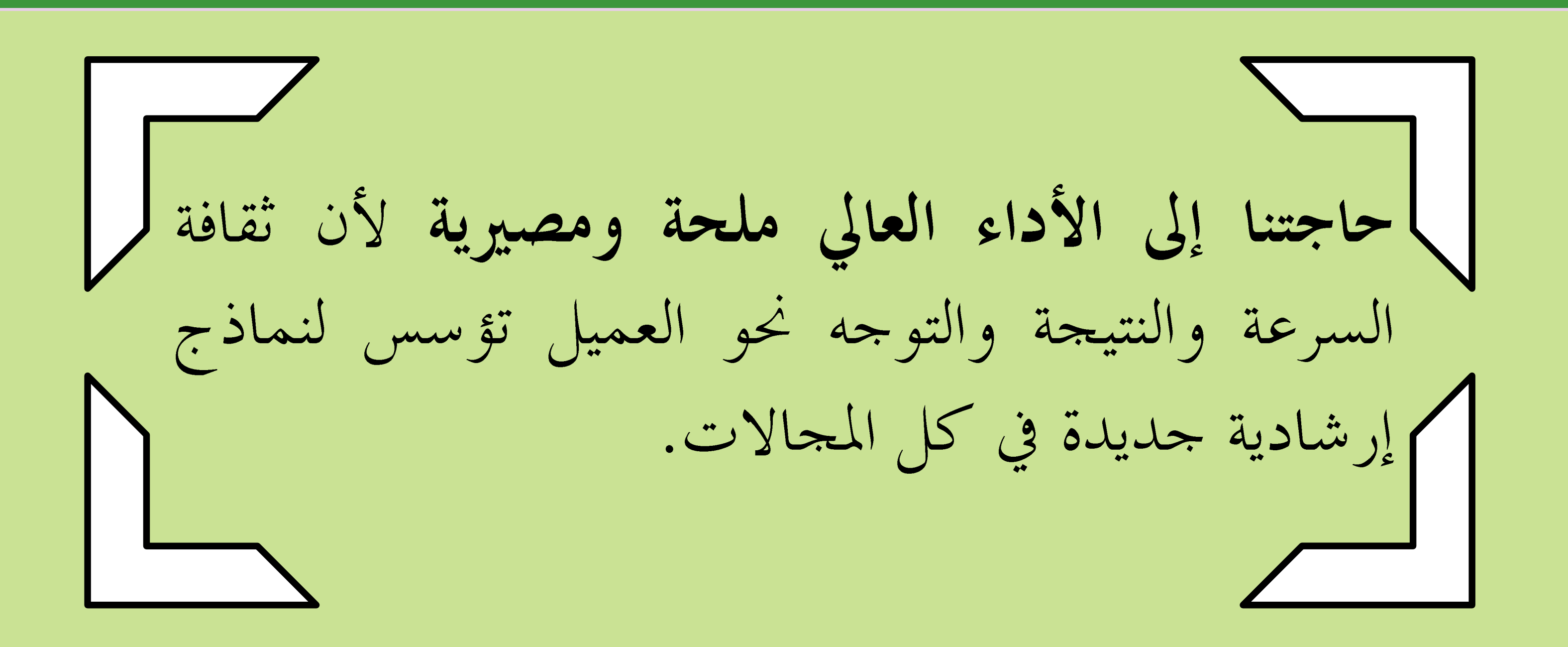

1


لماذا الأداء العالي؟

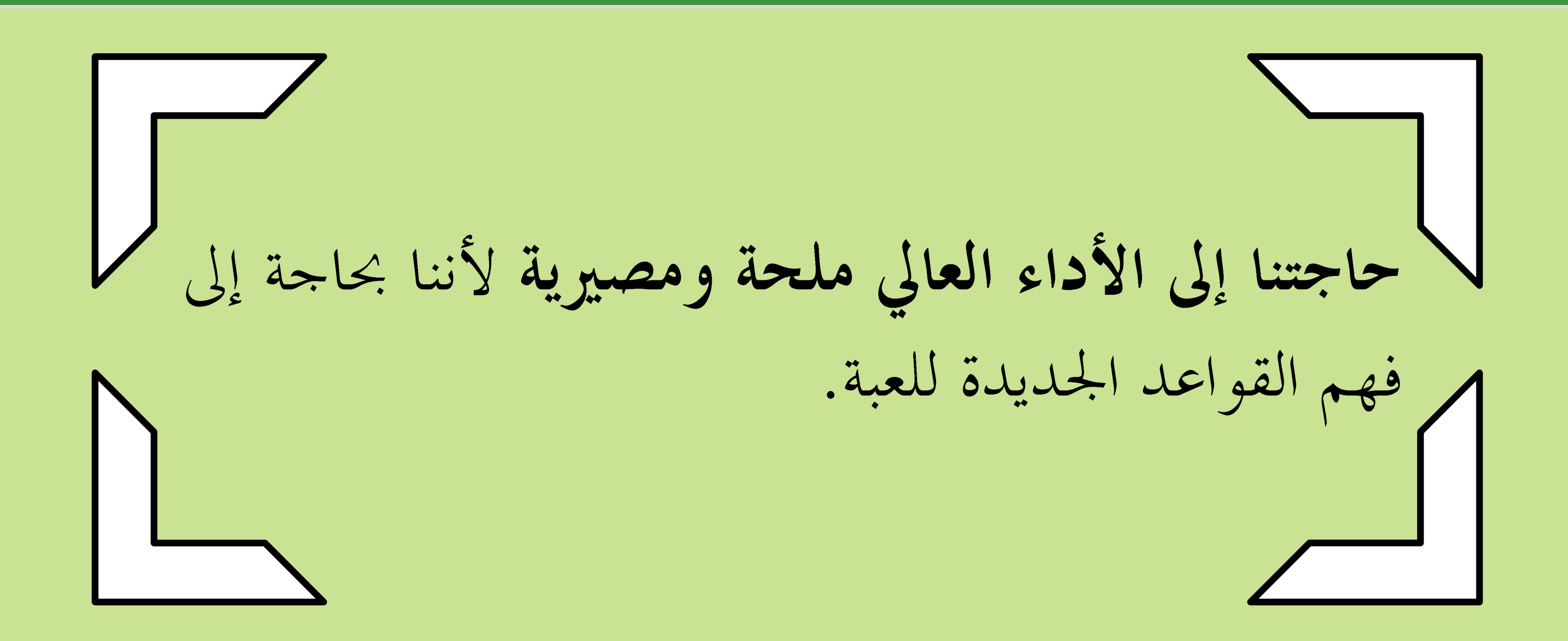


حاجة منظماتنا إلى الأداء العالي ملحة ومصيرية لأن العالم يتغير، والمناخ المحيط يتغير، ونظام الأعمال يتغير، والمنافسة قوية وفي كل المجالات، وضغوطات المحيط تزداد، وحاجيات التمويل والتجديد والتطوير تفرض نفسها، وأهمية التحسين المستمر للأداء ترتفع.

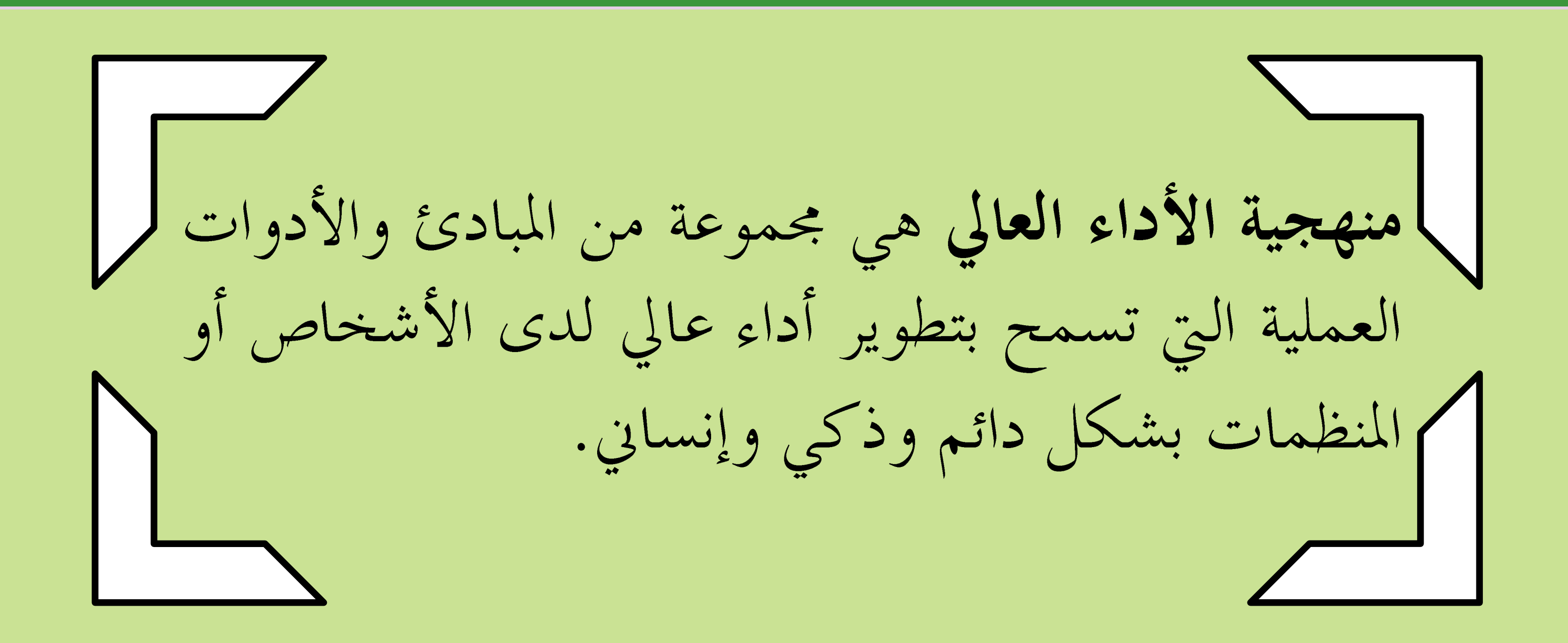
إضاءة 1


حاجتنا إلى الأداء العالي ملحة ومصيرية لأن ثقافة السرعة والنتيجة والتوجه نحو العميل تؤسس لنماذج إرشادية جديدة في كل المجالات.

إضاءة 2

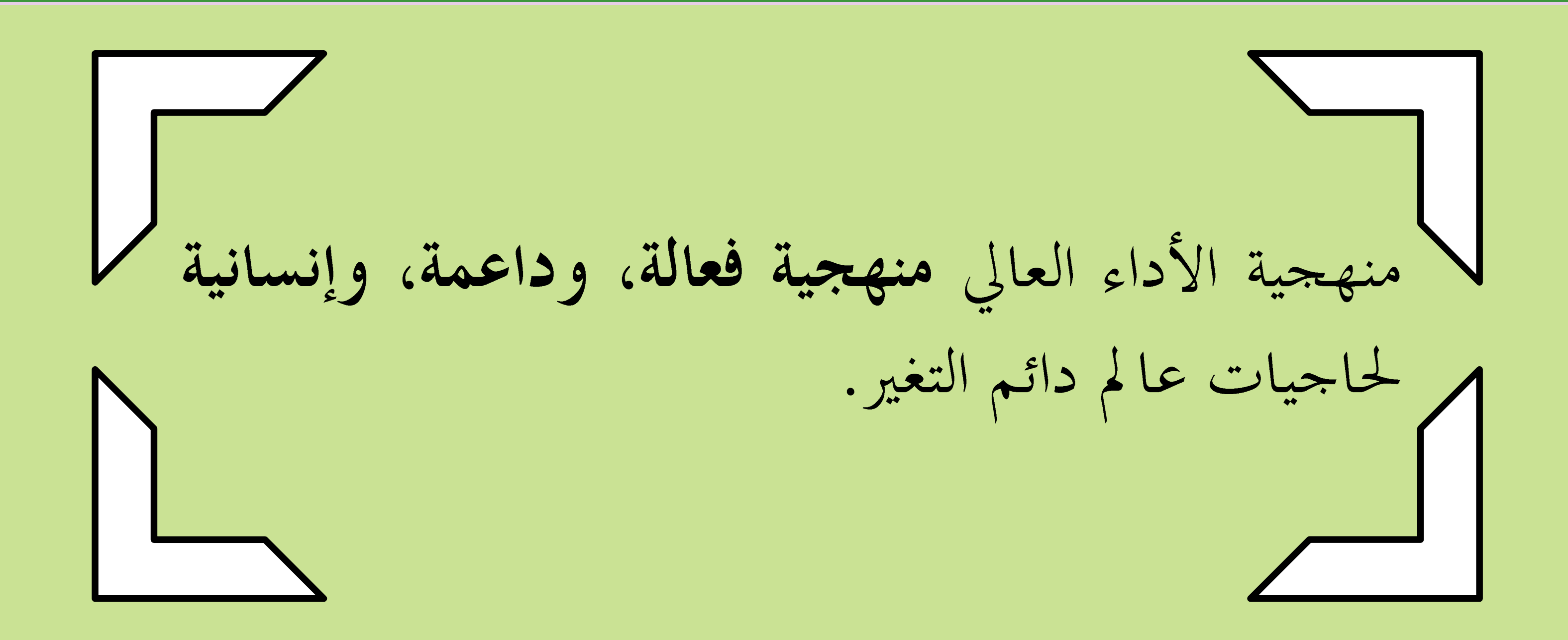

حاجتنا إلى الأداء العالي ملحة ومصيرية لأننا بحاجة إلى فهم القواعد الجديدة للعبة.

إضاءة 3

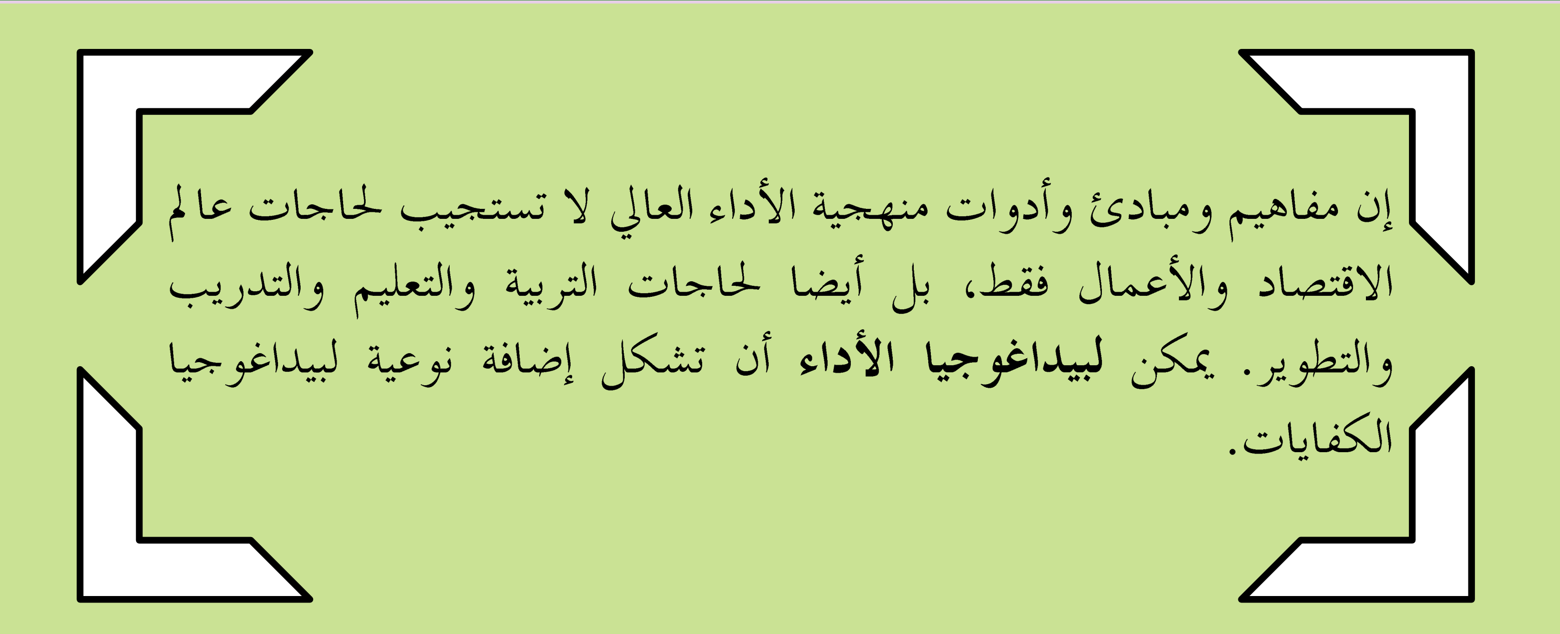


منهجية الأداء العالي هي مجموعة من المبادئ والأدوات العملية التي تسمح بتطوير أداء عالي لدى الأشخاص أو المنظمات بشكل دائم وذكي وإنساني.

إضاءة 4

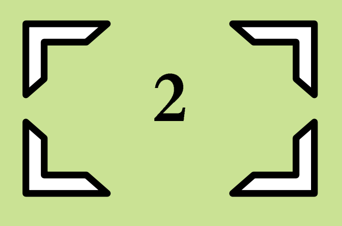

منهجية الأداء العالي **منهجية فعالة، وداعمة، وإنسانية** لحاجيات عالم دائم التغير.

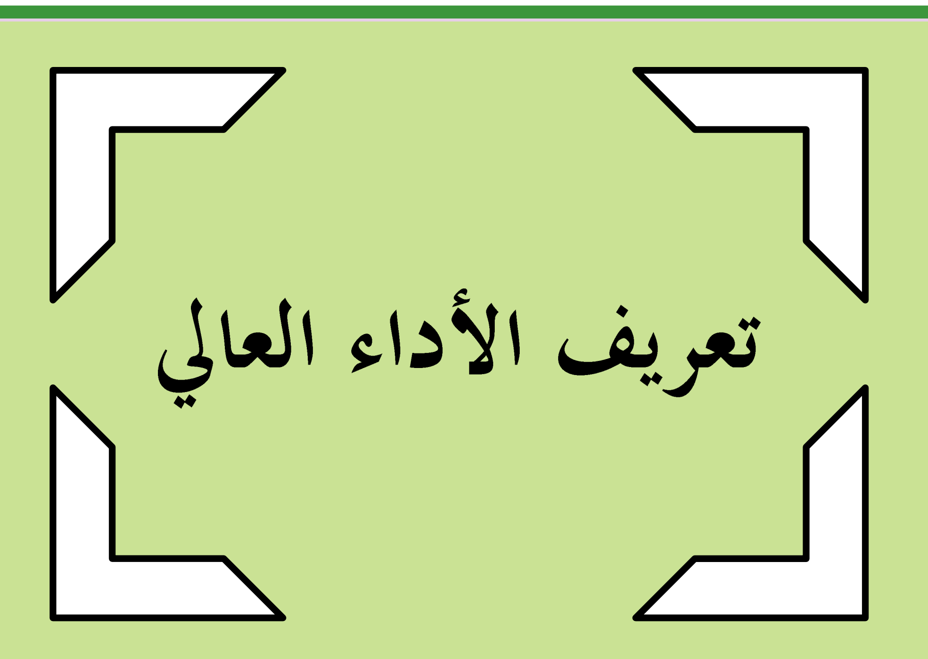
إضاءة 5

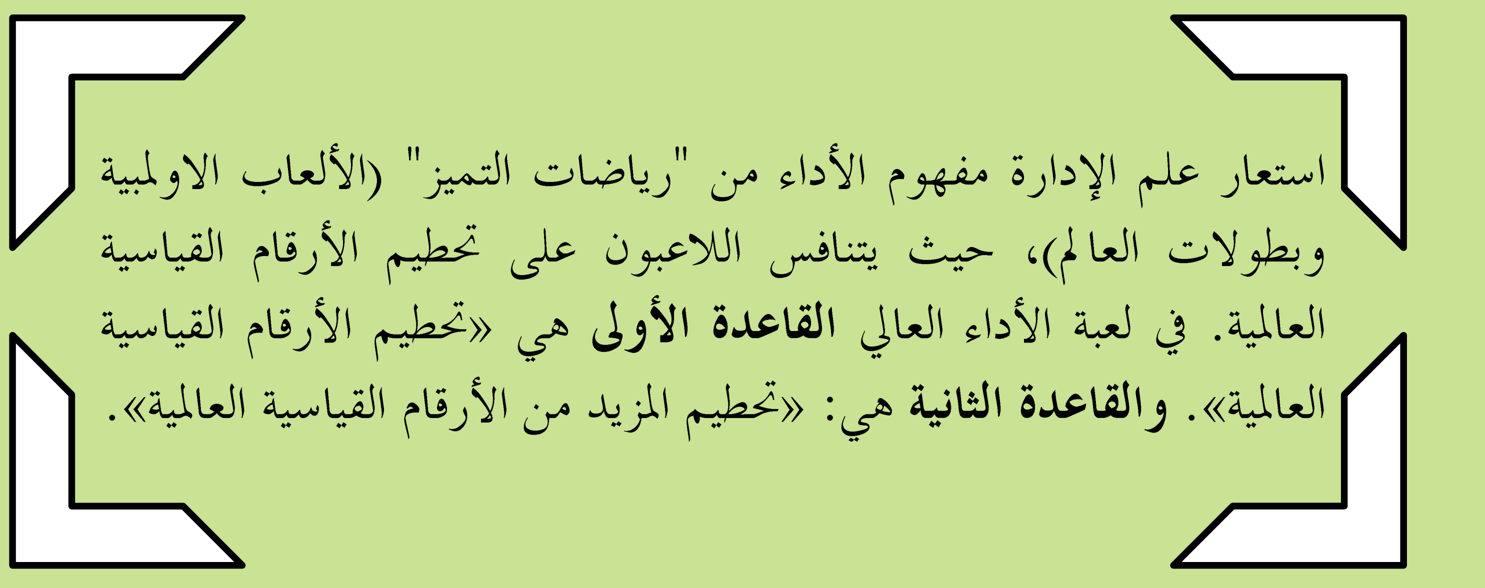


إن مفاهيم ومبادئ وأدوات منهجية الأداء العالي لا تستجيب لحاجات عالم الاقتصاد والأعمال فقط، بل أيضا لحاجات التربية والتعليم والتدريب والتطوير. يمكن **لبيداغوجيا الأداء** أن تشكل إضافة نوعية لبيداغوجيا الكفايات.

إضاءة 6


2

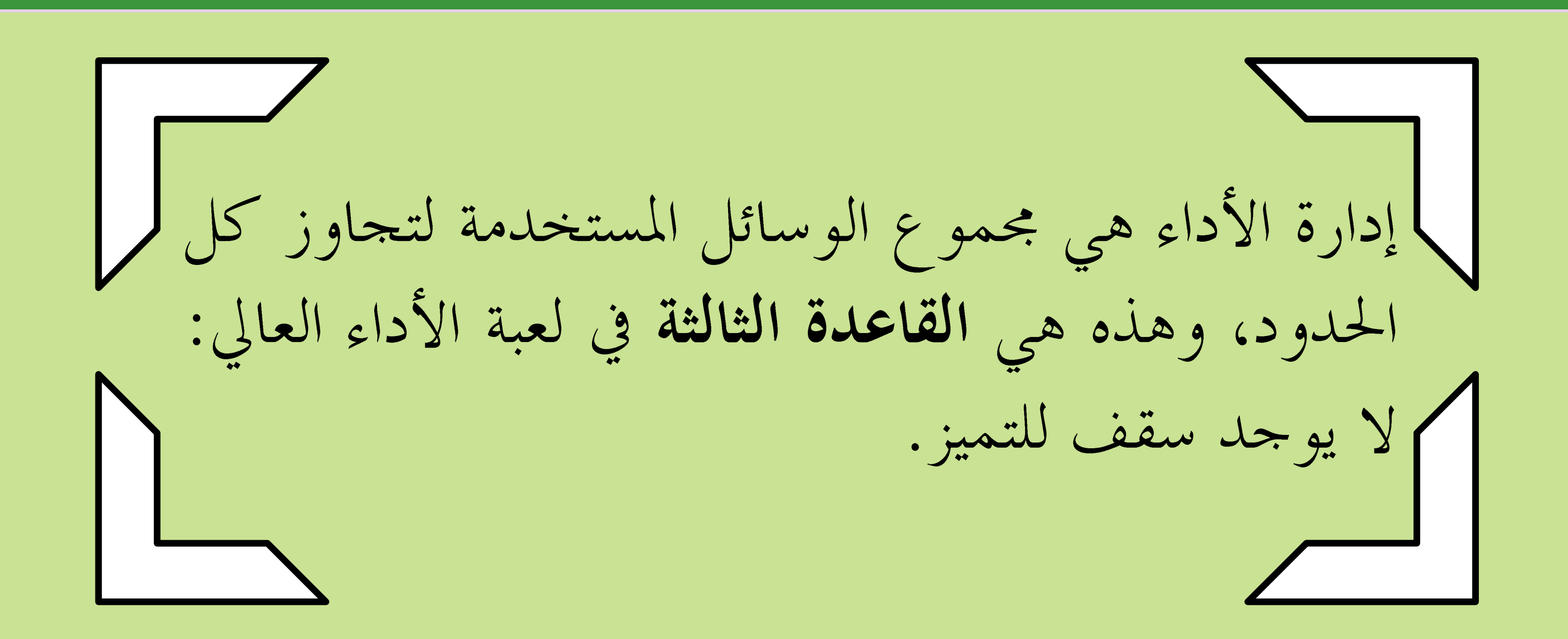

تعريف الأداء العالي


استعار علم الإدارة مفهوم الأداء من "رياضات التميز" (الألعاب الاولمبية وبطولات العالم)، حيث يتنافس اللاعبون على تحطيم الأرقام القياسية العالمية. في لعبة الأداء العالي القاعدة الأولى هي «تحطيم الأرقام القياسية العالمية». والقاعدة الثانية هي: «تحطيم المزيد من الأرقام القياسية العالمية».

إضاءة 7

في رياضات التميز يضع اللاعب أهدافاً طموحةً، ويحدد موارد لتحقيقها، ويعمل على تحويل هذه الأهداف إلى نتائج بأقل الموارد. وعندما انتقل مفهوم الأداء العالي من رياضات التميز إلى إدارة التميز انتقلت معه ثلاثية: **الأهداف والنتائج والموارد**، ورباعية: **الفعالية والكفاءة والأداء العالي والتميز**.

إضاءة 8



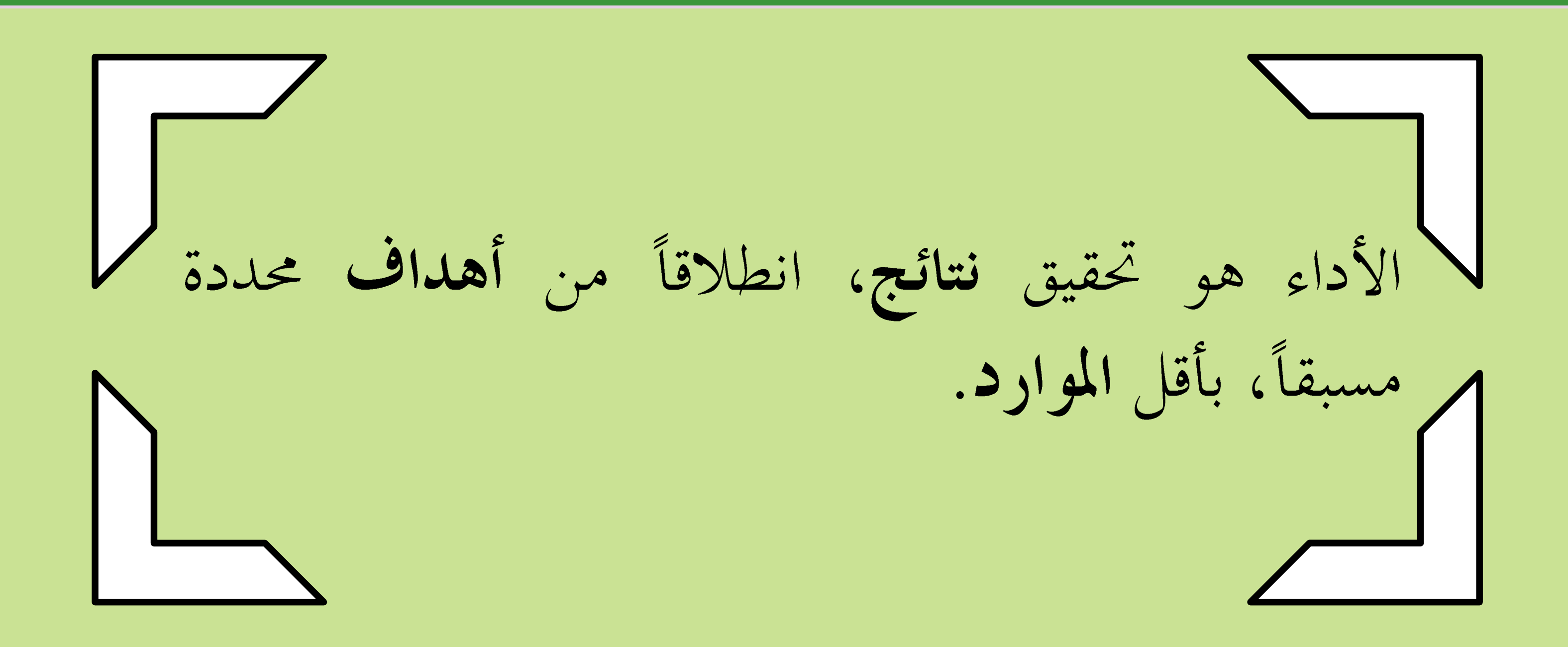
إدارة الأداء هي مجموع الوسائل المستخدمة لتجاوز كل الحدود، وهذه هي **القاعدة الثالثة** في لعبة الأداء العالي:

لا يوجد سقف للتميز.

إضاءة 9

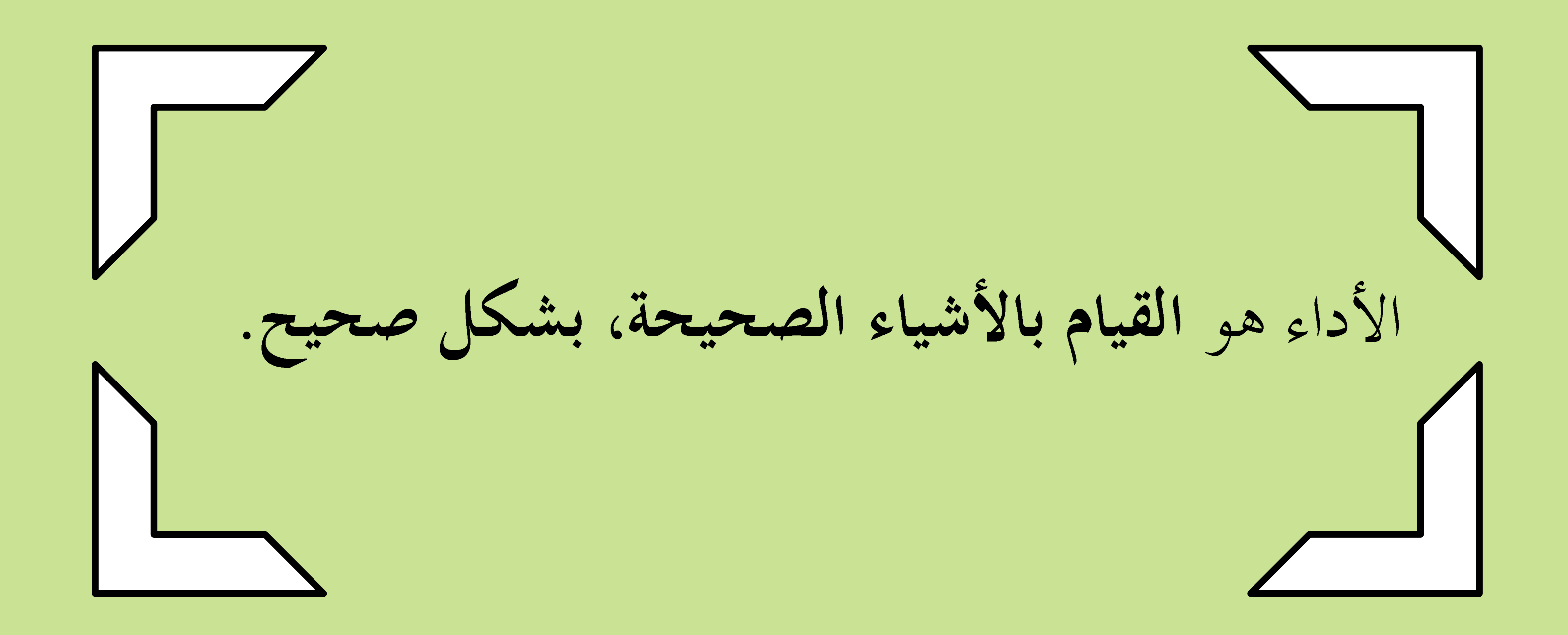
وضوح الأهداف والطموح العالي في الأهداف، والبحث المستمر والمتزايد عن أعلى النتائج، واستخدام أقل الموارد لتحقيق أعلى النتائج. هذه هي الخصائص الثلاث المميزة لإدارة الأداء العالي.

إضاءة 10

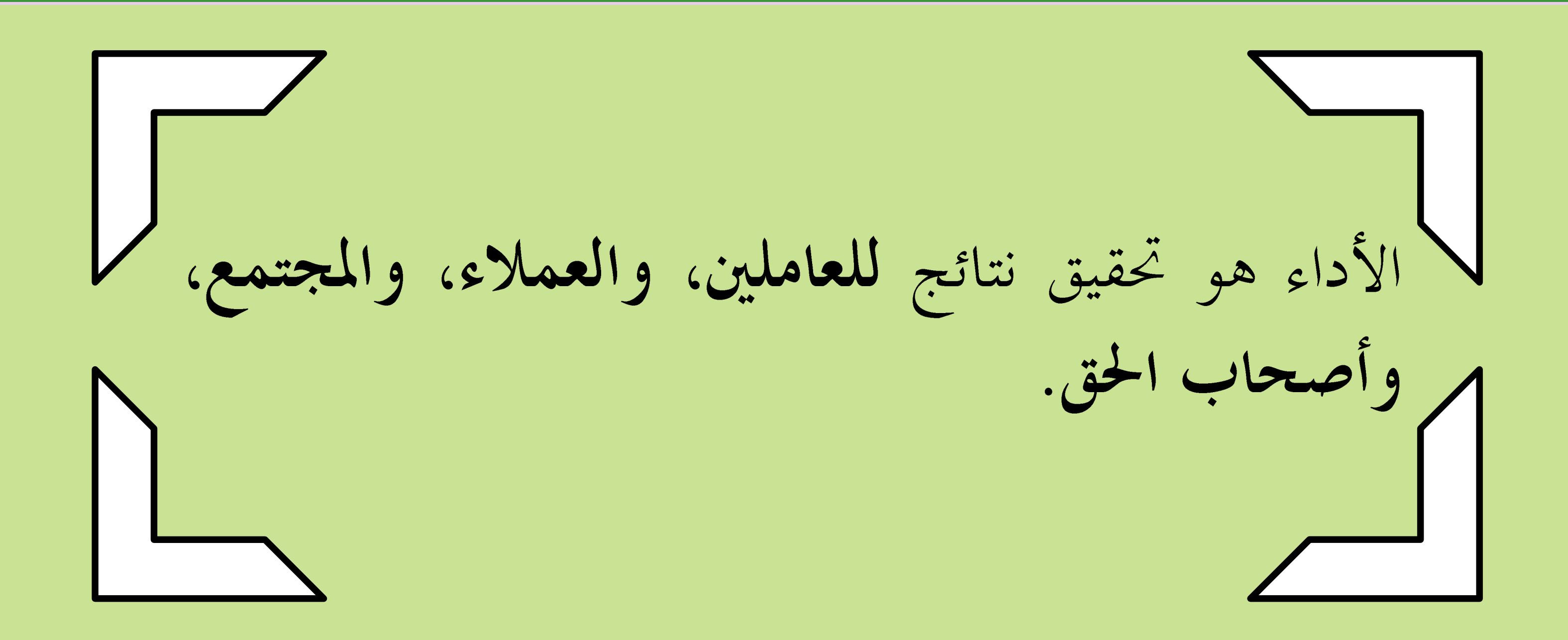


الأداء هو تحقيق **نتائج**، انطلاقاً من **أهداف** محددة مسبقاً، بأقل **الموارد**.

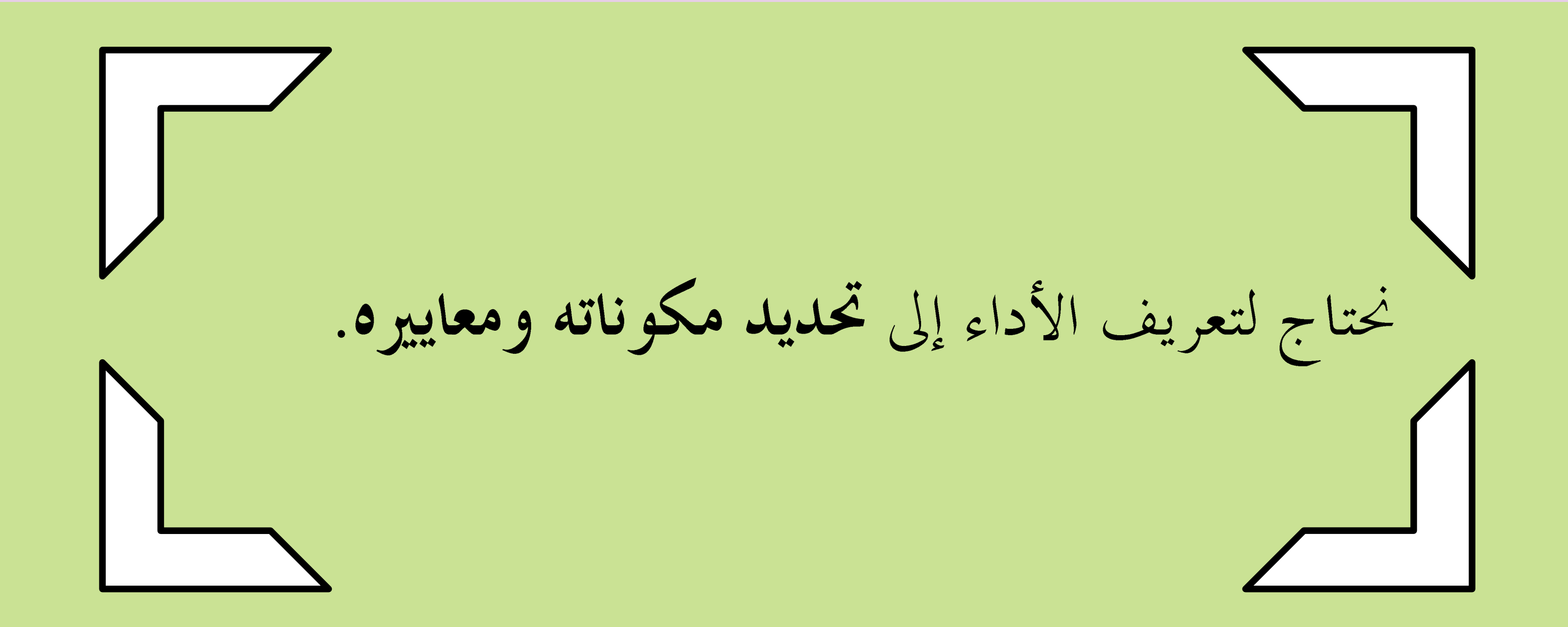
إضاءة 11



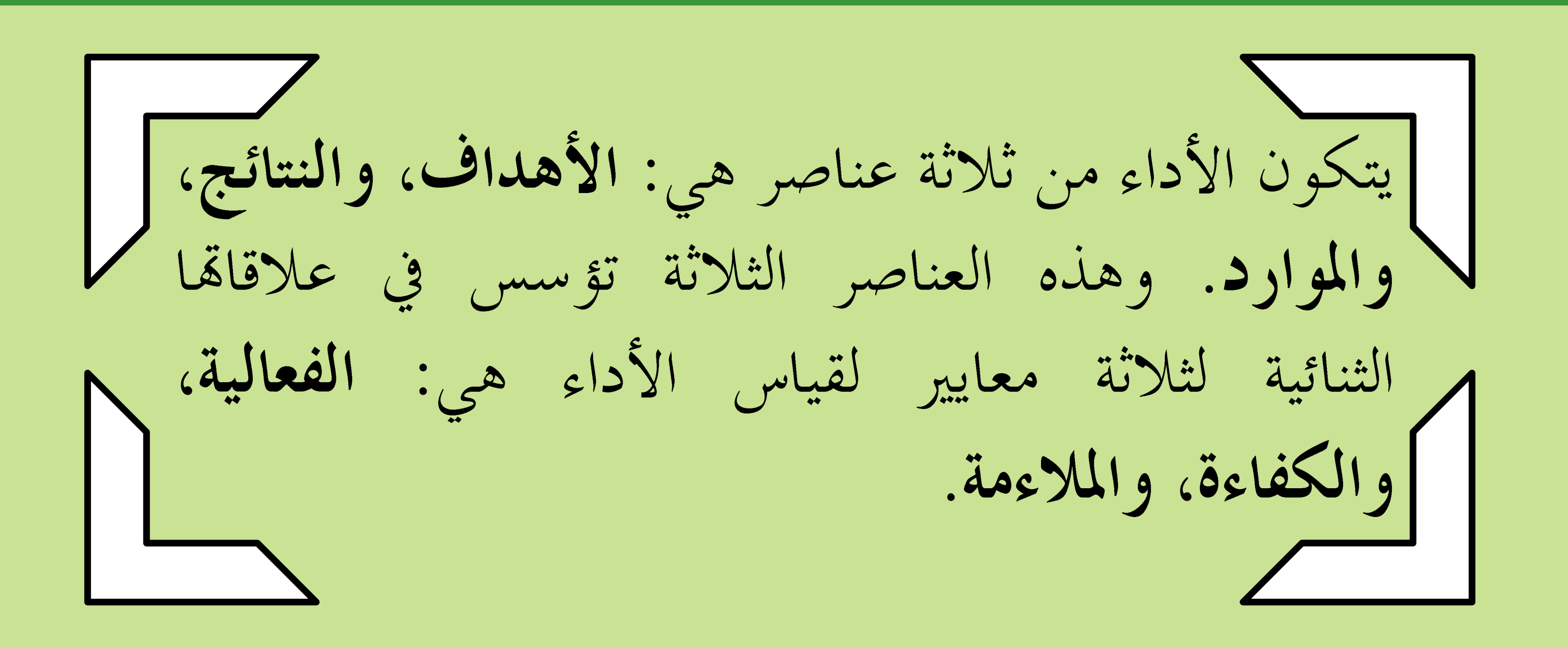
إضاءة 12


الأداء هو تحقيق نتائج **للعاملين، والعملاء، والمجتمع، وأصحاب الحق.**

إضاءة 13

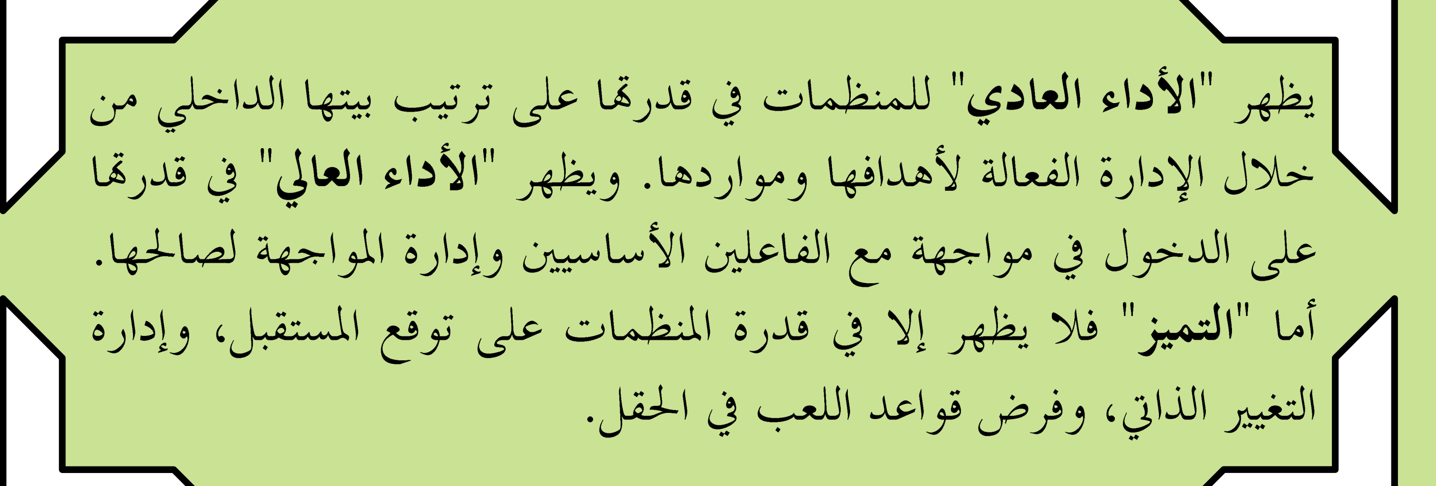


إضاءة 14



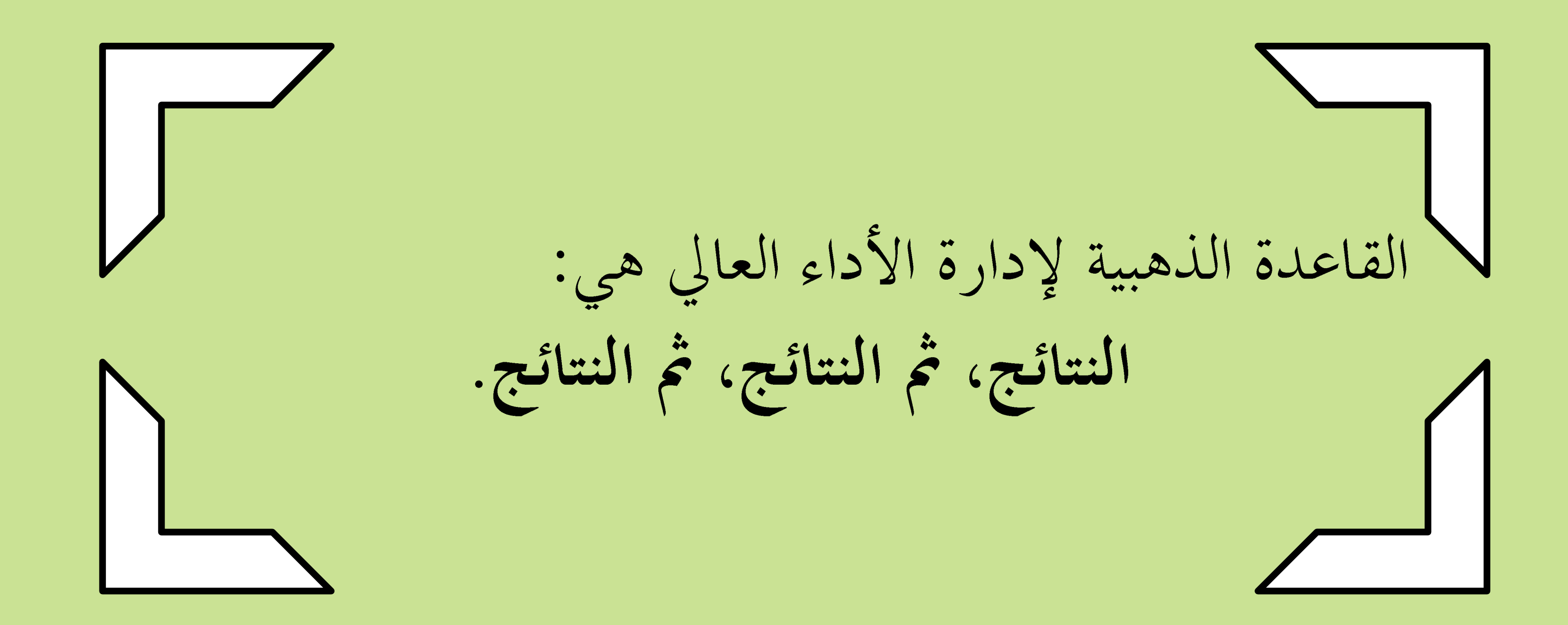
يتكون الأداء من ثلاثة عناصر هي: **الأهداف**، **والنتائج**، **والموارد**. وهذه العناصر الثلاثة تؤسس في علاقاتها الثنائية لثلاثة معايير لقياس الأداء هي: **الفعالية**، **والكفاءة**، **والملاءمة**.

إضاءة 15

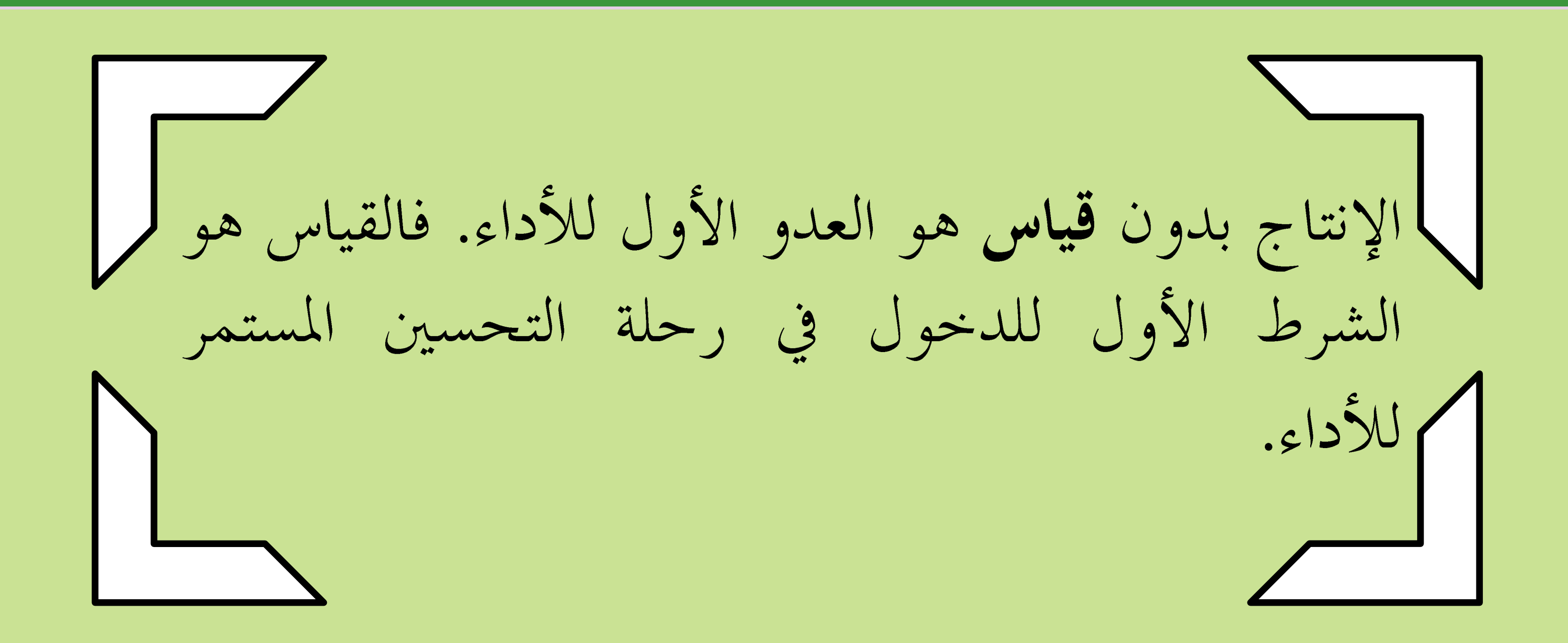


يظهر "**الأداء العادي**" للمنظمات في قدرتها على ترتيب بيتها الداخلي من خلال الإدارة الفعالة لأهدافها ومواردها. ويظهر "**الأداء العالي**" في قدرتها على الدخول في مواجهة مع الفاعلين الأساسيين وإدارة المواجهة لصالحها. أما "**التميز**" فلا يظهر إلا في قدرة المنظمات على توقع المستقبل، وإدارة التغيير الذاتي، وفرض قواعد اللعب في الحقل.

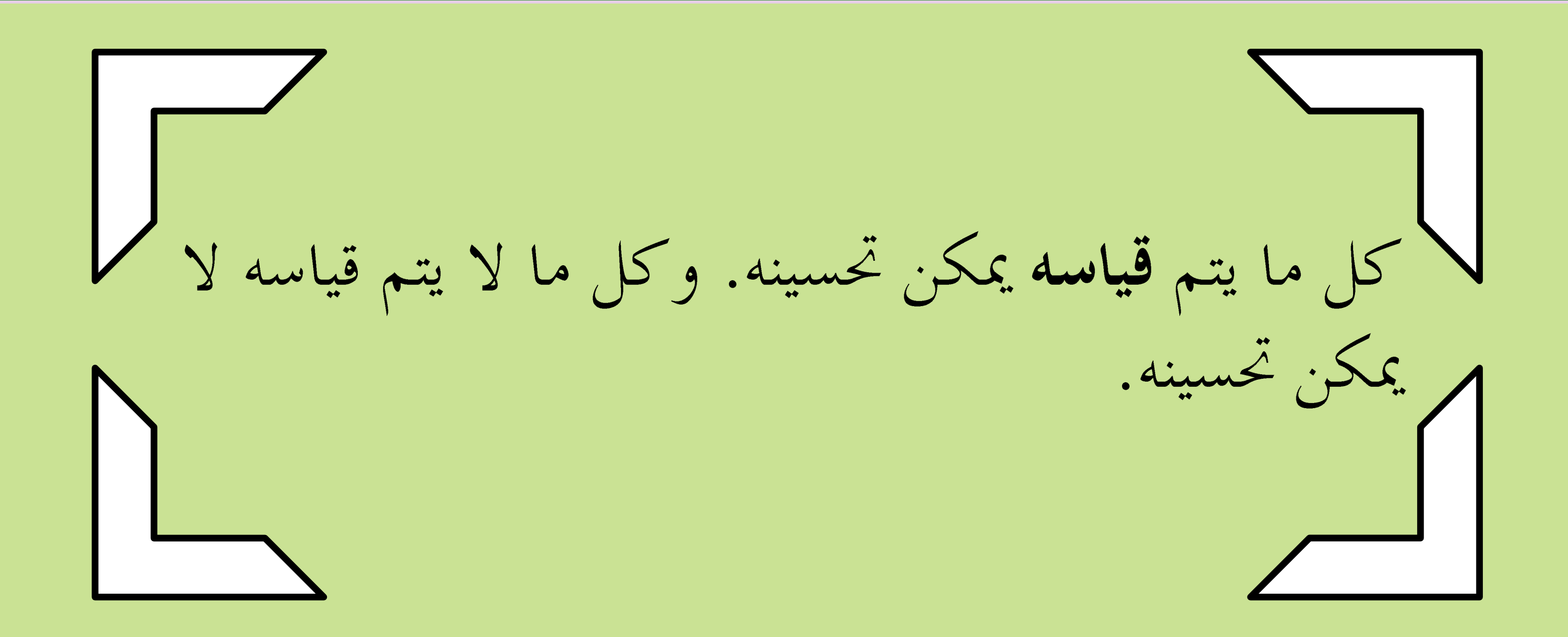
إضاءة 16


القاعدة الذهبية لإدارة الأداء العالي هي:
النتائج، ثم النتائج، ثم النتائج.

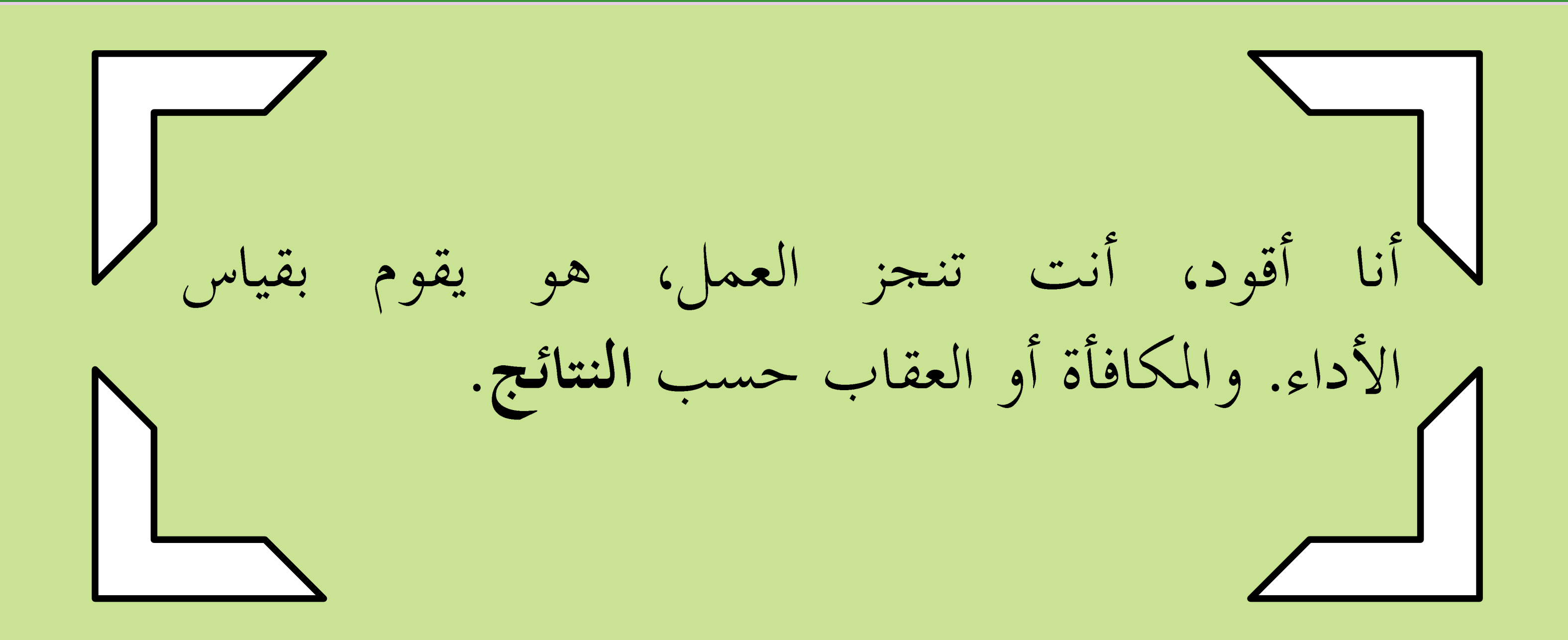
إضاءة 17


الإنتاج بدون **قياس** هو العدو الأول للأداء. فالقياس هو الشرط الأول للدخول في رحلة التحسين المستمر للأداء.

إضاءة 18

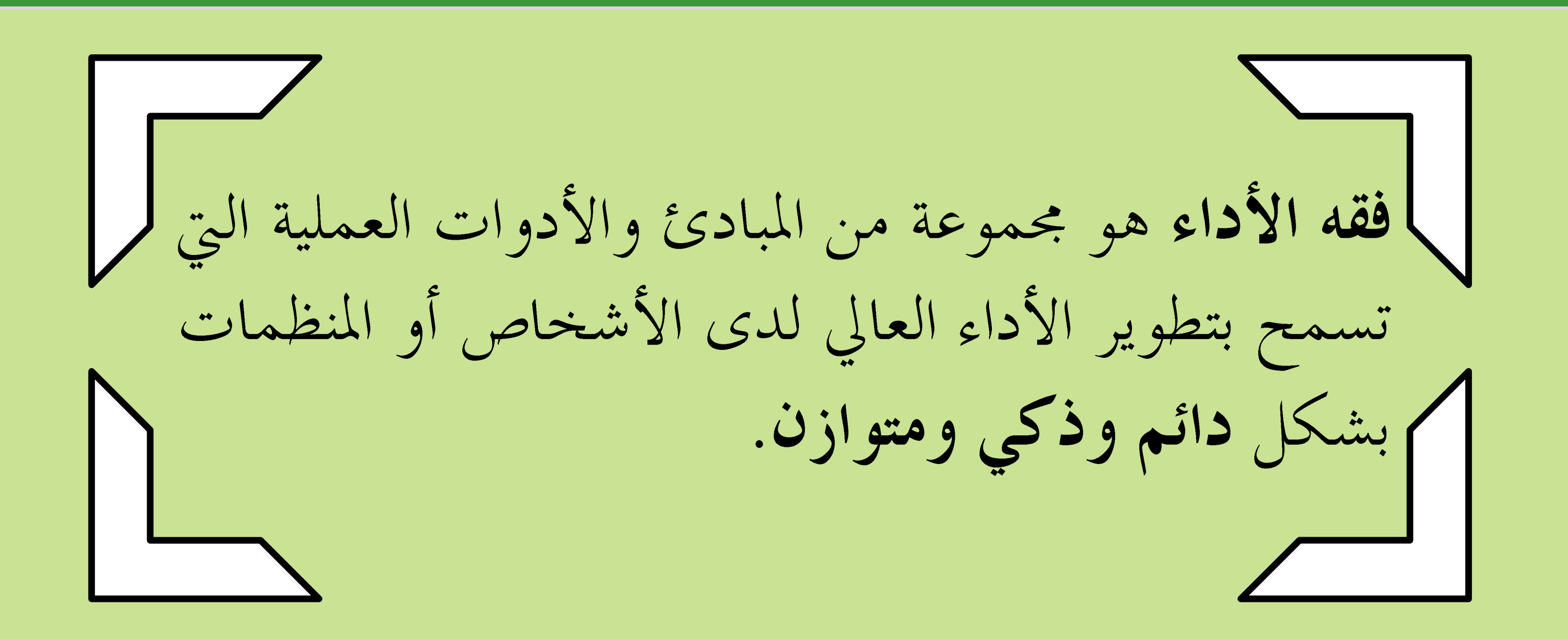


إضاءة 19

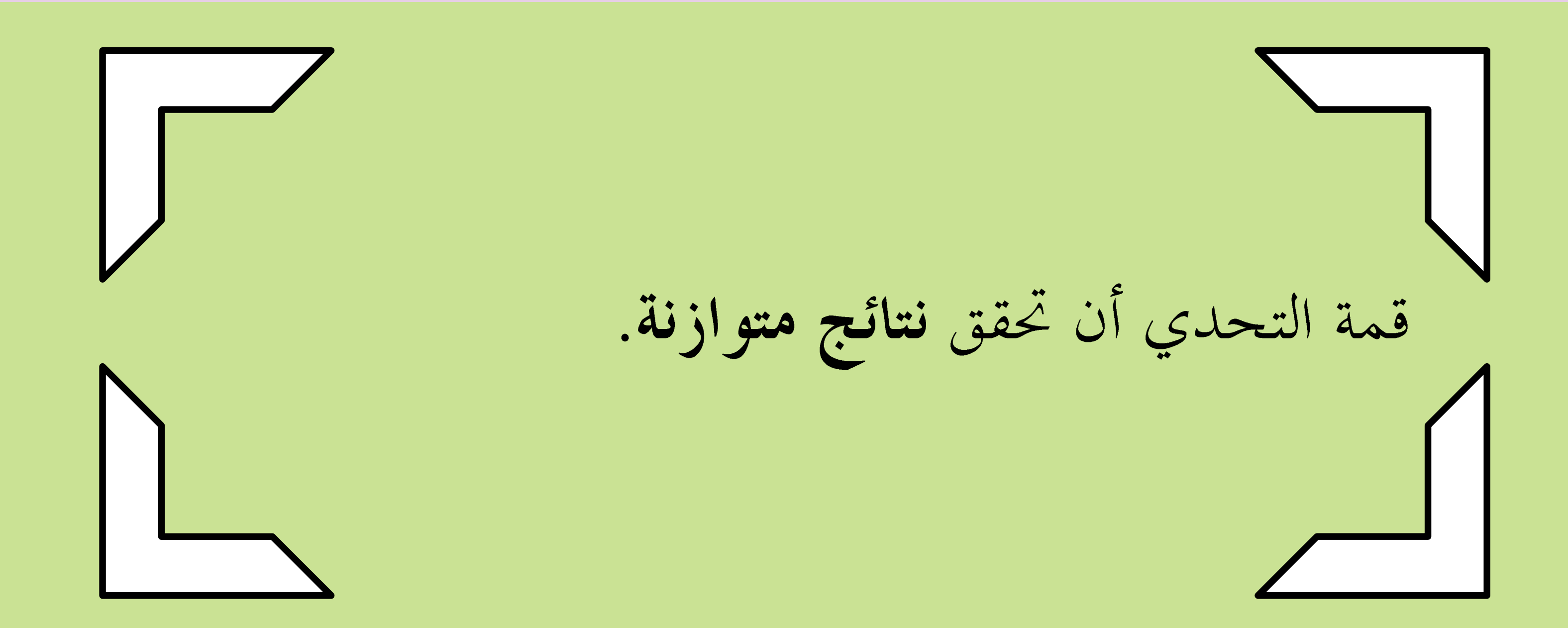


أنا أقود، أنت تنجز العمل، هو يقوم بقياس الأداء. والمكافأة أو العقاب حسب **النتائج**.

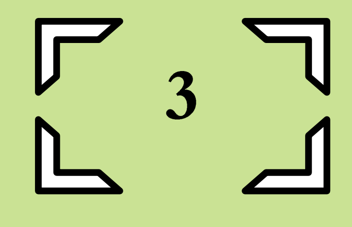
إضاءة 20


فقه الأداء هو مجموعة من المبادئ والأدوات العملية التي تسمح بتطوير الأداء العالي لدى الأشخاص أو المنظمات بشكل **دائم وذكي ومتوازن**.

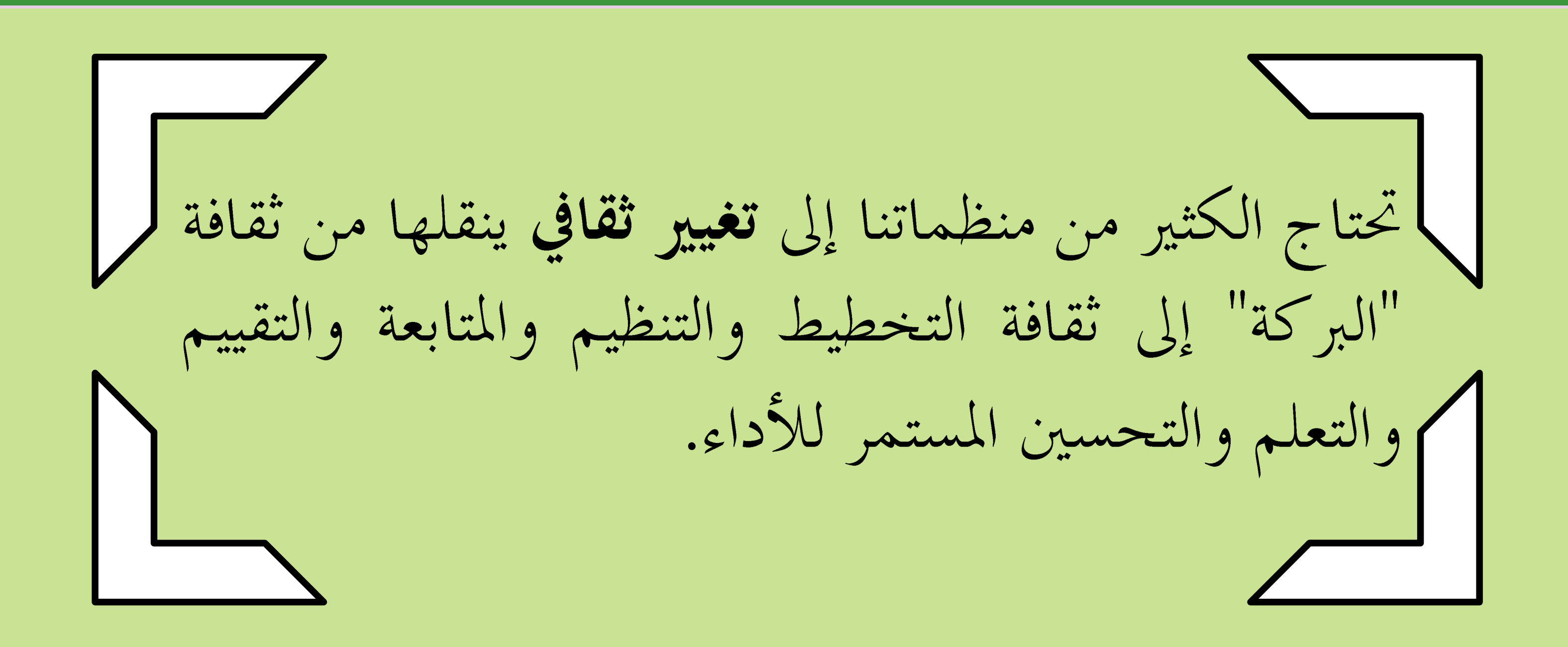
إضاءة 21



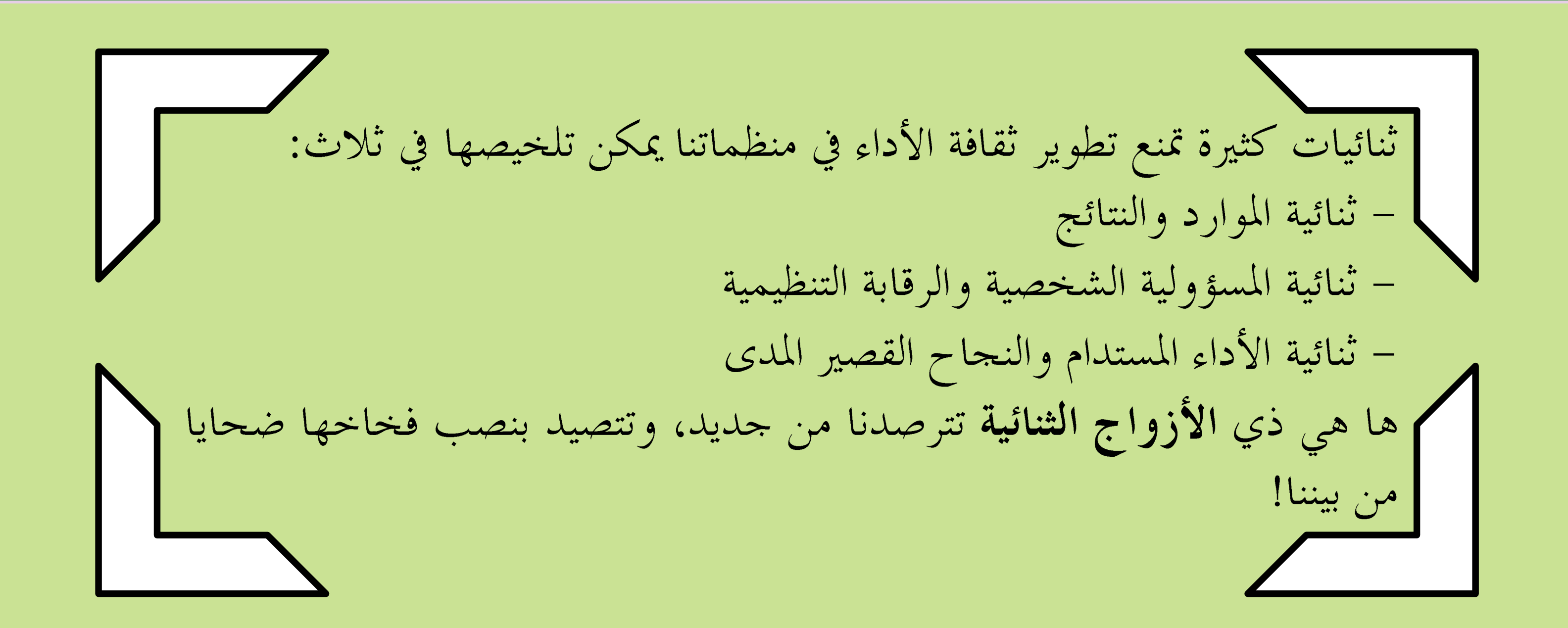
إضاءة 22


3

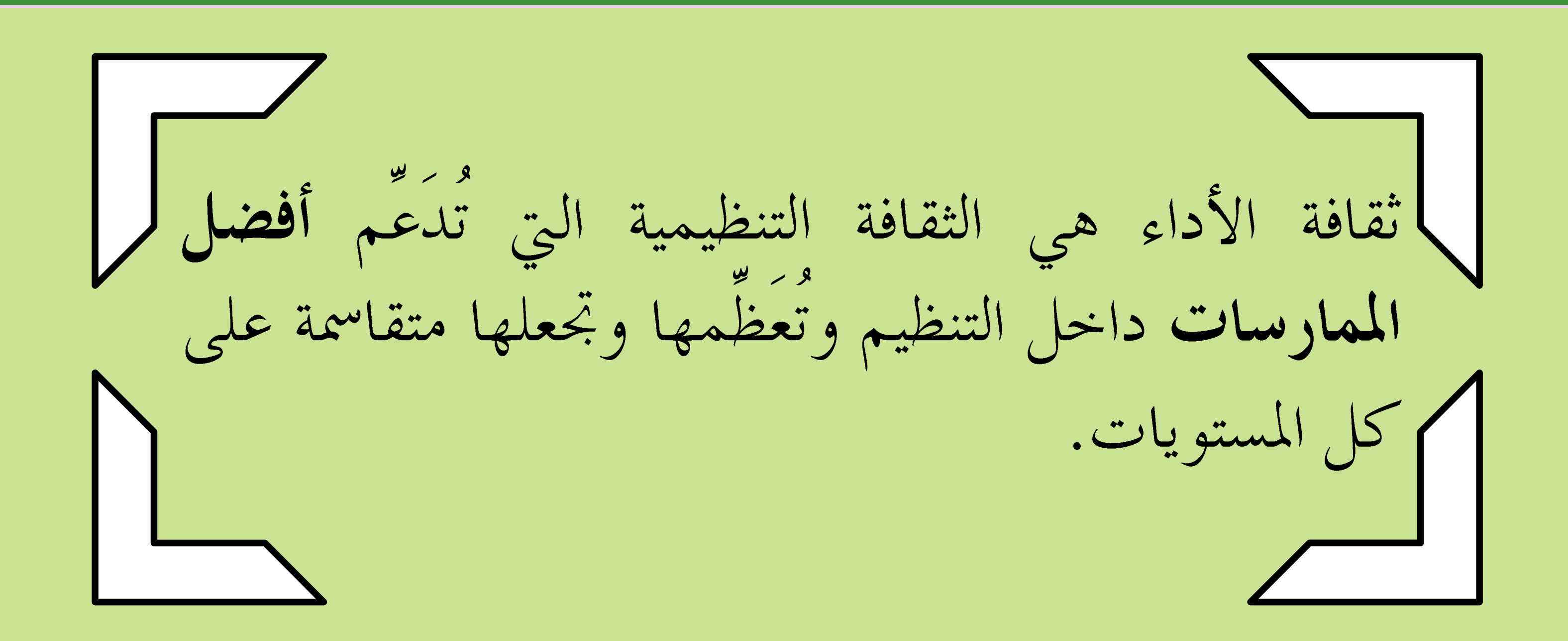

ثقافة الأداء العالي


تحتاج الكثير من منظماتنا إلى **تغيير ثقافي** ينقلها من ثقافة "البركة" إلى ثقافة التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم والتعلم والتحسين المستمر للأداء.

إضاءة 23

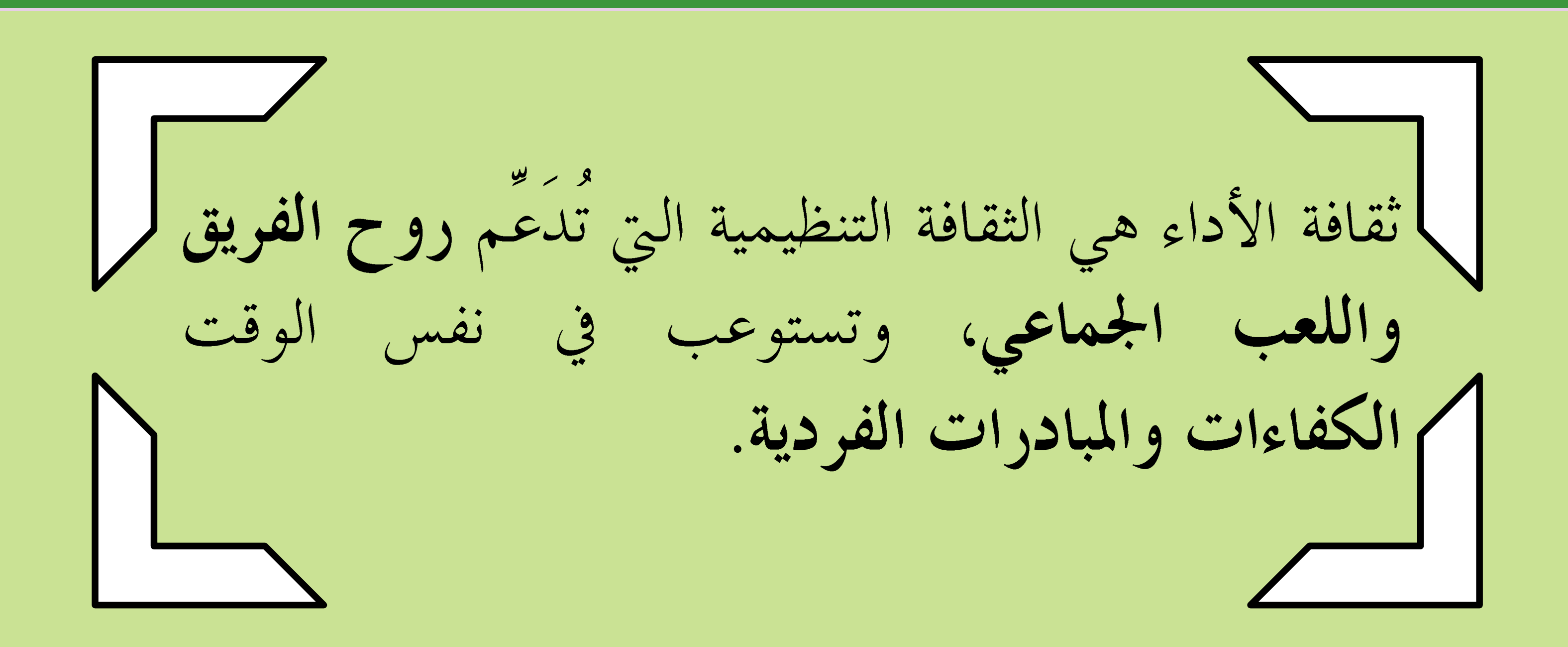

ثنائيات كثيرة تمنع تطوير ثقافة الأداء في منظماتنا يمكن تلخيصها في ثلاث:
- ثنائية الموارد والنتائج
- ثنائية المسؤولية الشخصية والرقابة التنظيمية
- ثنائية الأداء المستدام والنجاح القصير المدى
ها هي ذي **الأزواج الثنائية** تترصدنا من جديد، وتتصيد بنصب فخاخها ضحايا من بيننا!

إضاءة 24



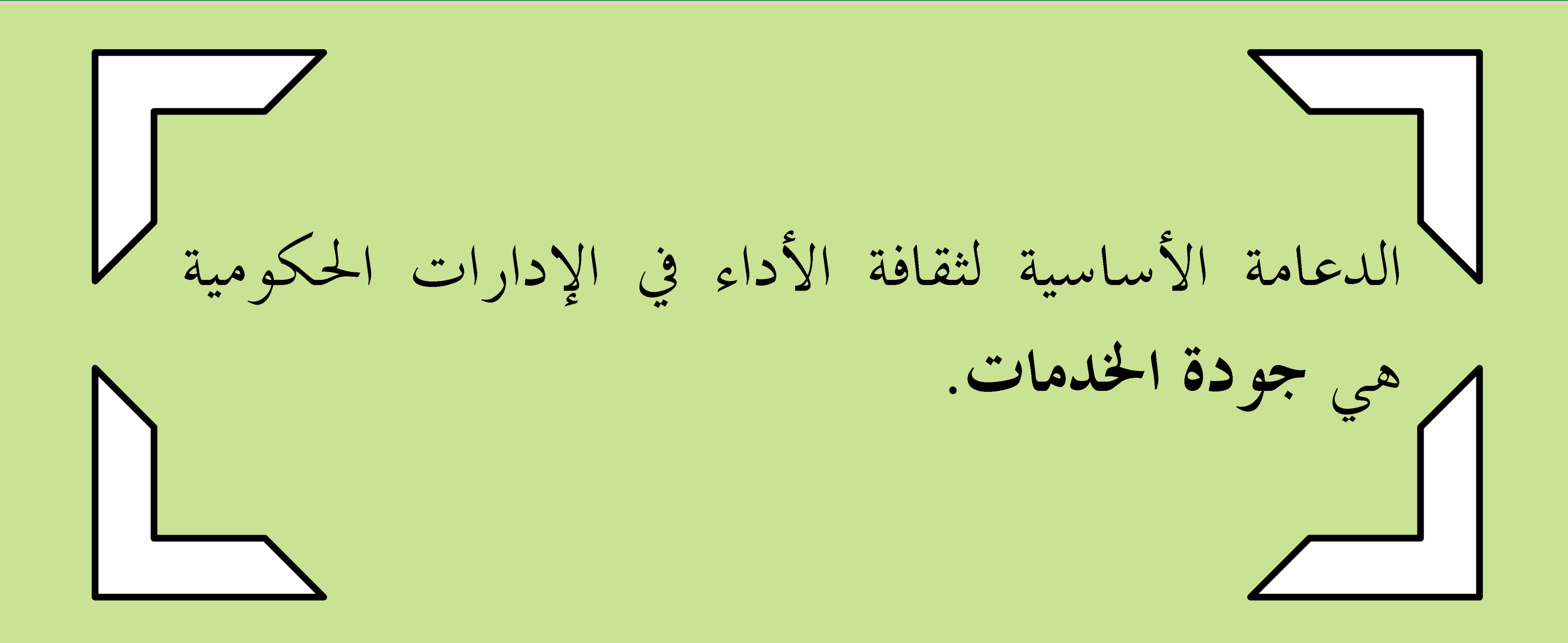
ثقافة الأداء هي الثقافة التنظيمية التي تُدَعِّم **أفضل الممارسات** داخل التنظيم وتُعَظِّمها وتجعلها متقاسمة على كل المستويات.

إضاءة 25



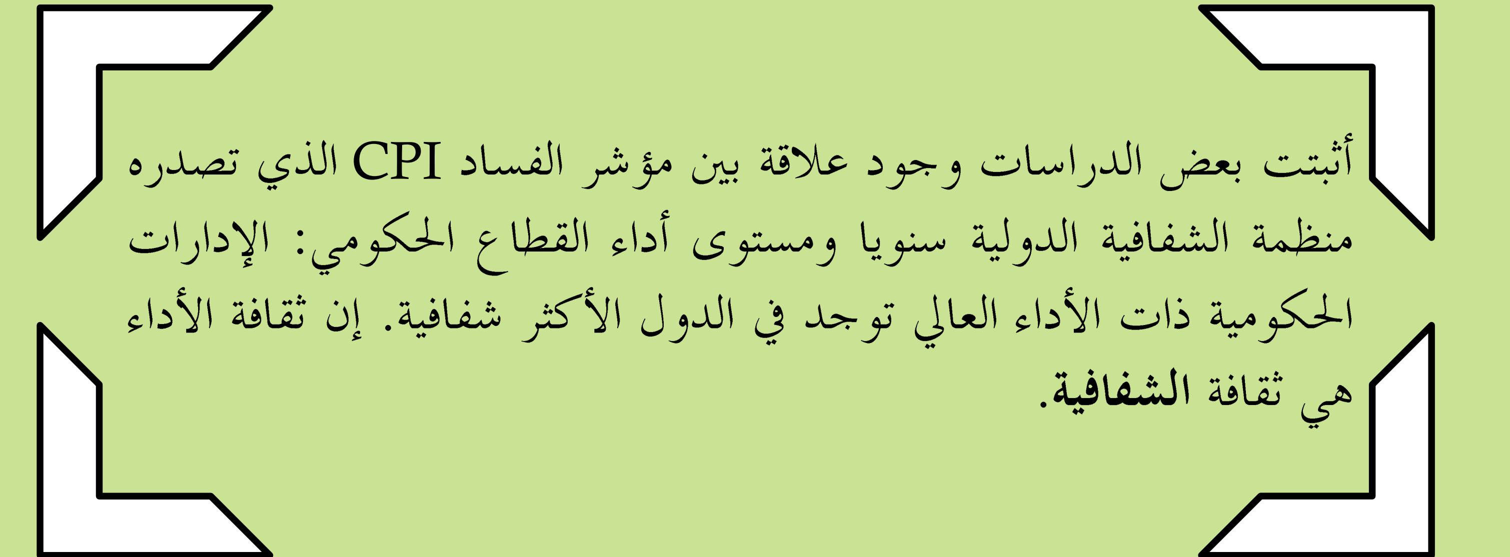
ثقافة الأداء هي الثقافة التنظيمية التي تُدَعِّم **روح الفريق واللعب الجماعي**، وتستوعب في نفس الوقت **الكفاءات والمبادرات الفردية**.

إضاءة 26



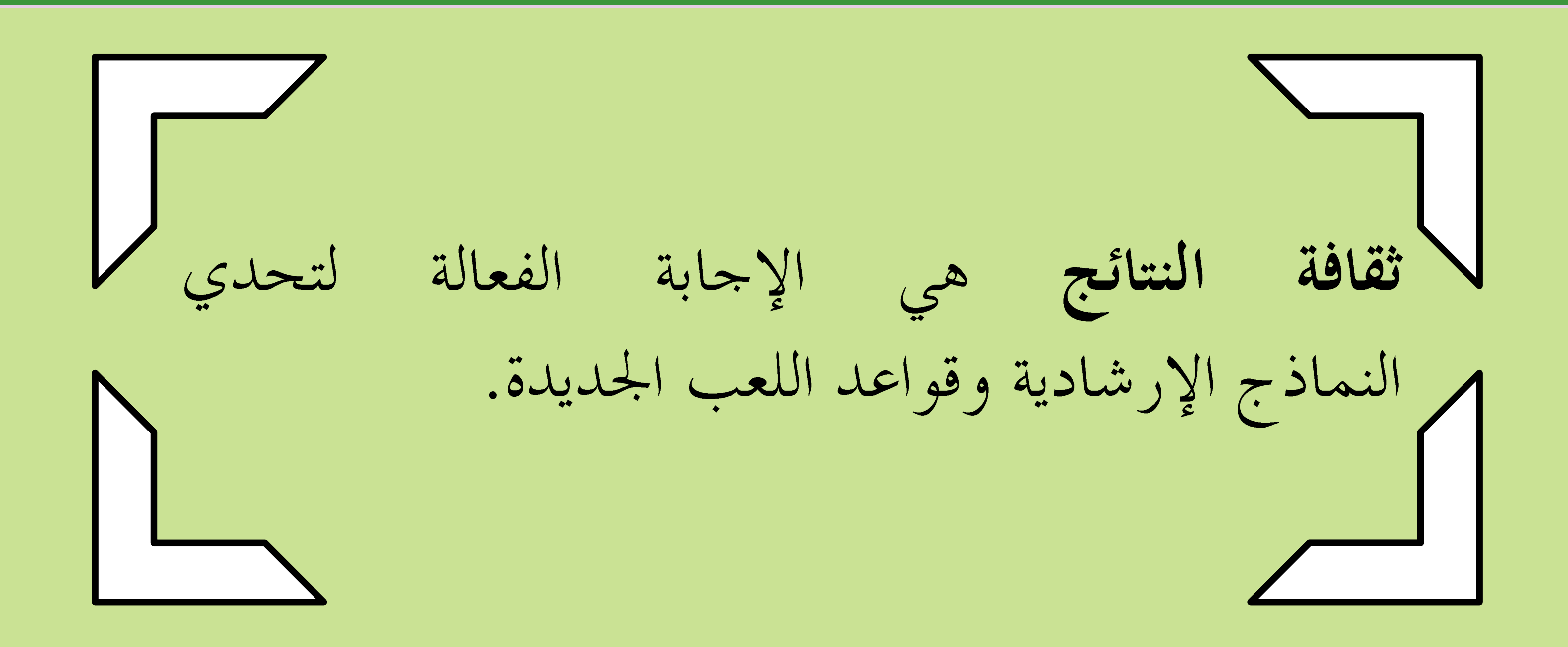
الدعامة الأساسية لثقافة الأداء في الإدارات الحكومية هي **جودة الخدمات**.

إضاءة 27



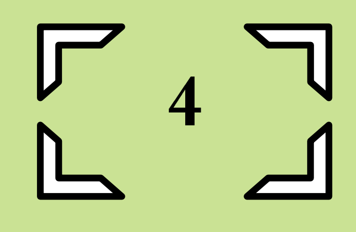
أثبتت بعض الدراسات وجود علاقة بين مؤشر الفساد CPI الذي تصدره منظمة الشفافية الدولية سنويا ومستوى أداء القطاع الحكومي: الإدارات الحكومية ذات الأداء العالي توجد في الدول الأكثر شفافية. إن ثقافة الأداء هي ثقافة **الشفافية**.

إضاءة 28

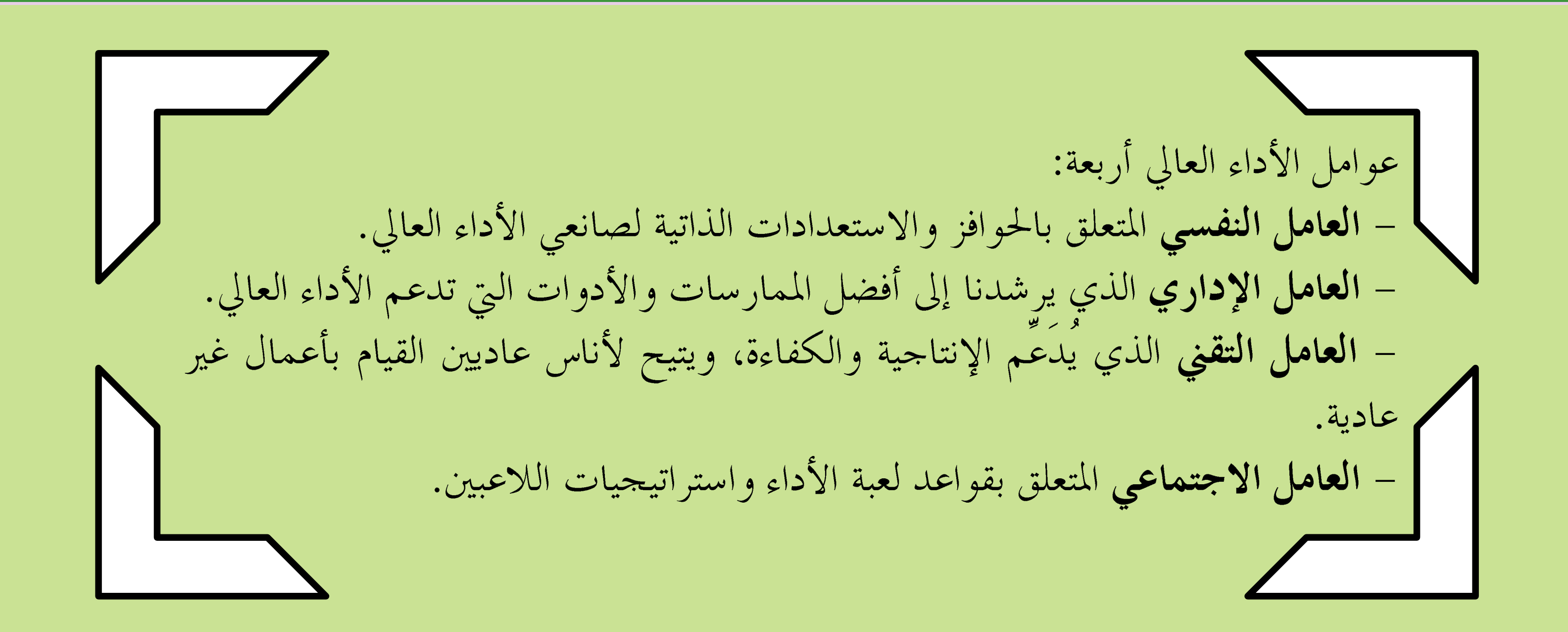


ثقافة النتائج هي الإجابة الفعالة لتحدي النماذج الإرشادية وقواعد اللعب الجديدة.

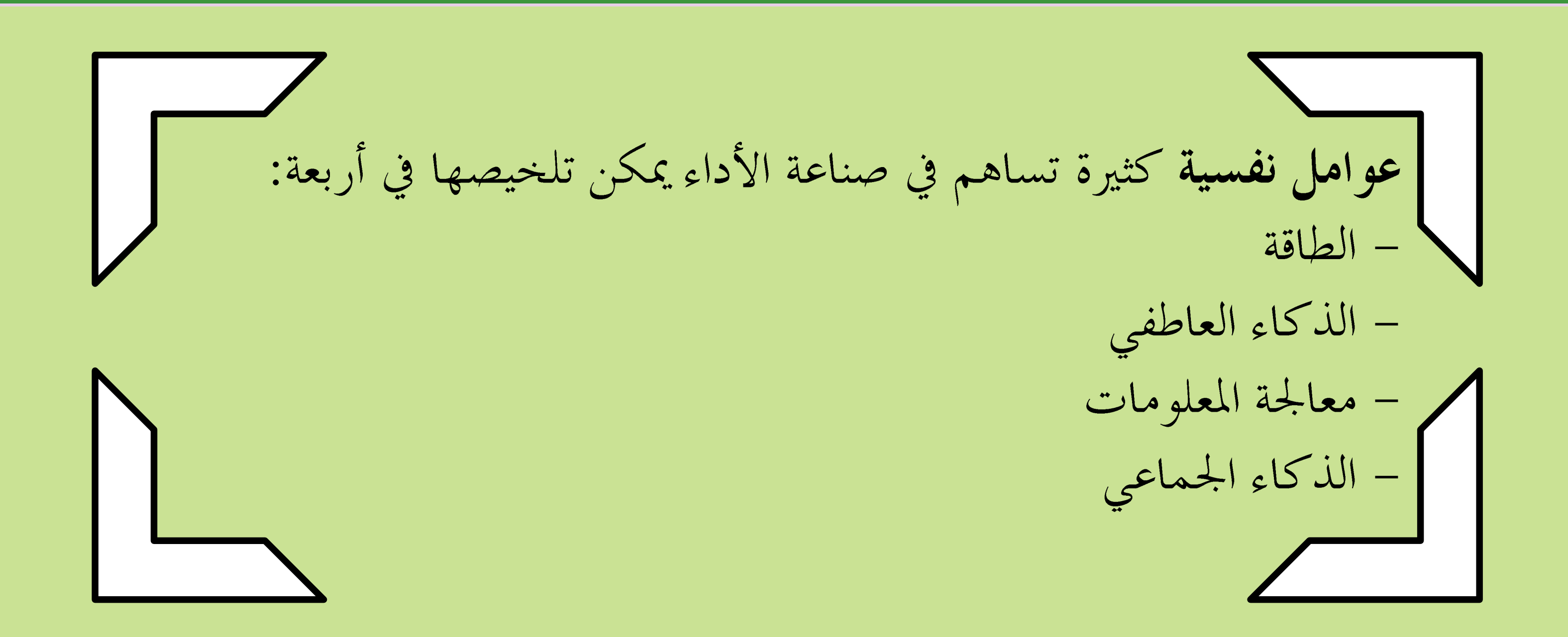
إضاءة 29


4


عوامل الأداء العالي


عوامل الأداء العالي أربعة:
– **العامل النفسي** المتعلق بالحوافز والاستعدادات الذاتية لصانعي الأداء العالي.
– **العامل الإداري** الذي يرشدنا إلى أفضل الممارسات والأدوات التي تدعم الأداء العالي.
– **العامل التقني** الذي يُدَعِّم الإنتاجية والكفاءة، ويتيح لأناس عاديين القيام بأعمال غير عادية.
– **العامل الاجتماعي** المتعلق بقواعد لعبة الأداء واستراتيجيات اللاعبين.

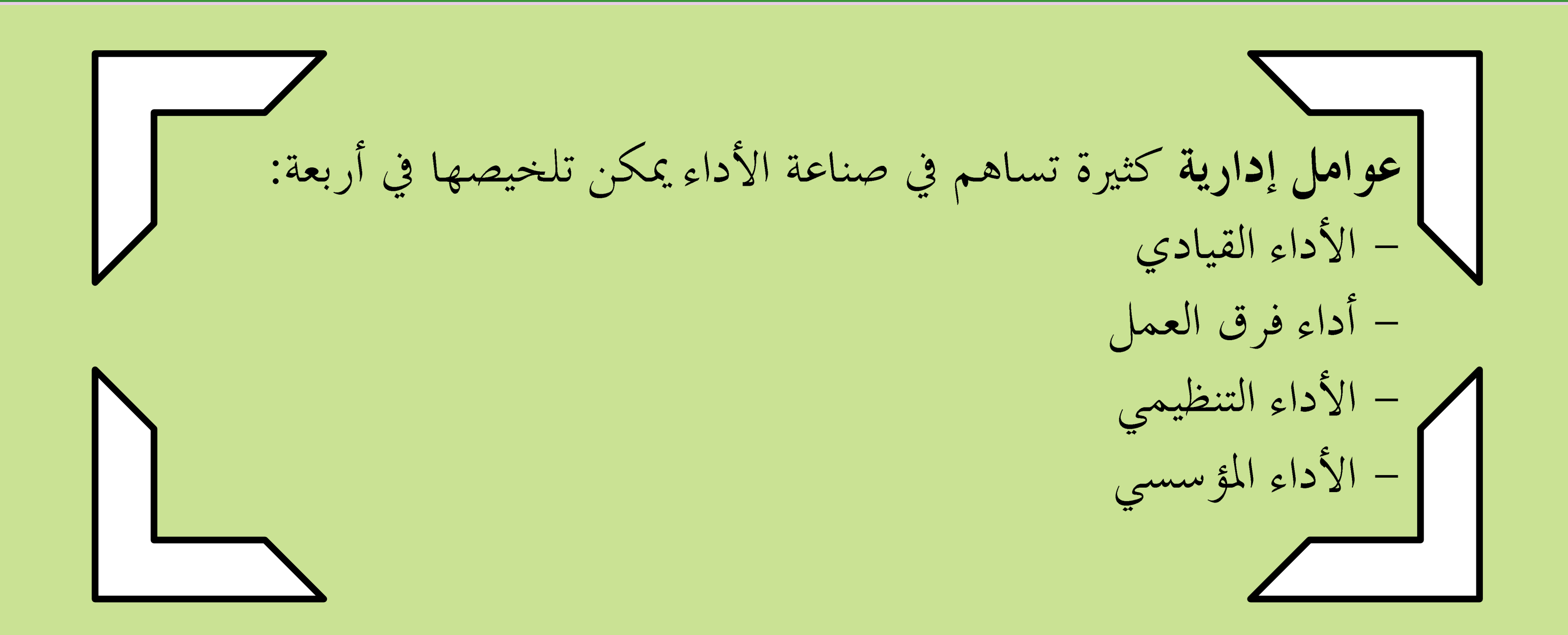
إضاءة 30



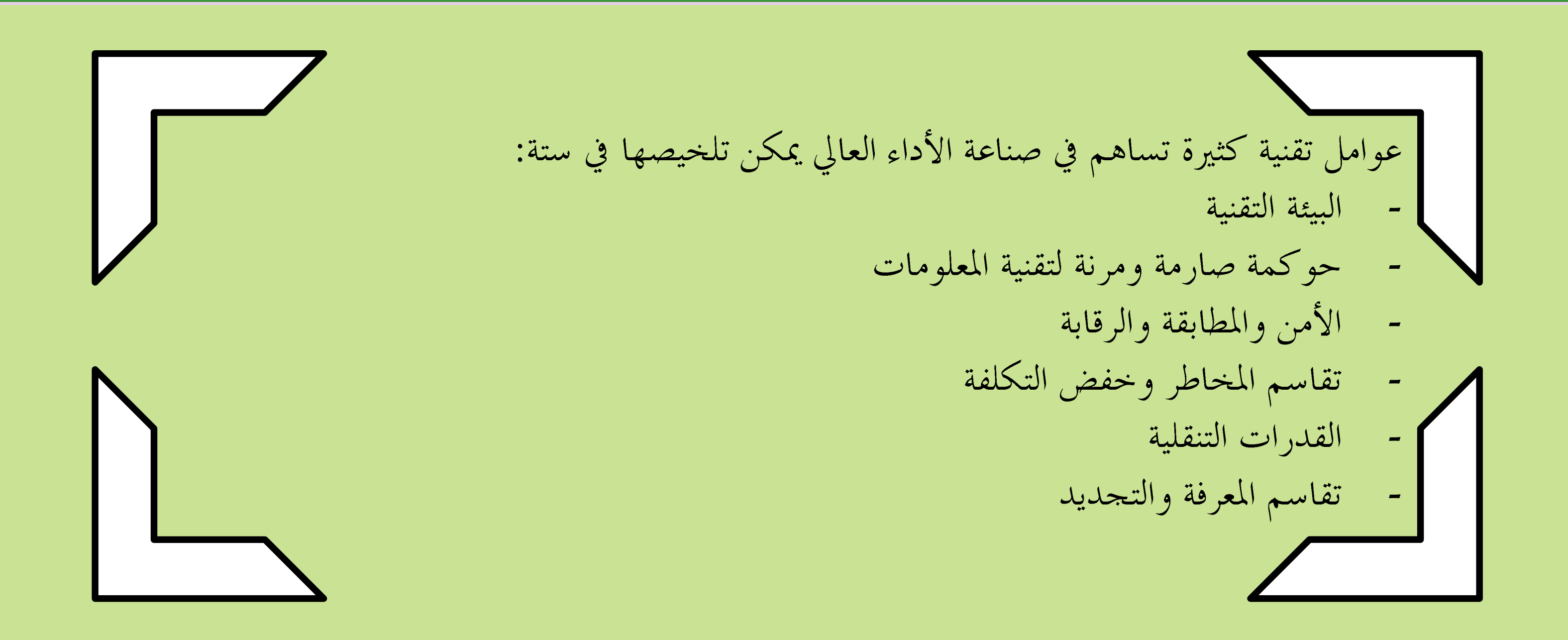
عوامل نفسية كثيرة تساهم في صناعة الأداء يمكن تلخيصها في أربعة:

- الطاقة
- الذكاء العاطفي
- معالجة المعلومات
- الذكاء الجماعي

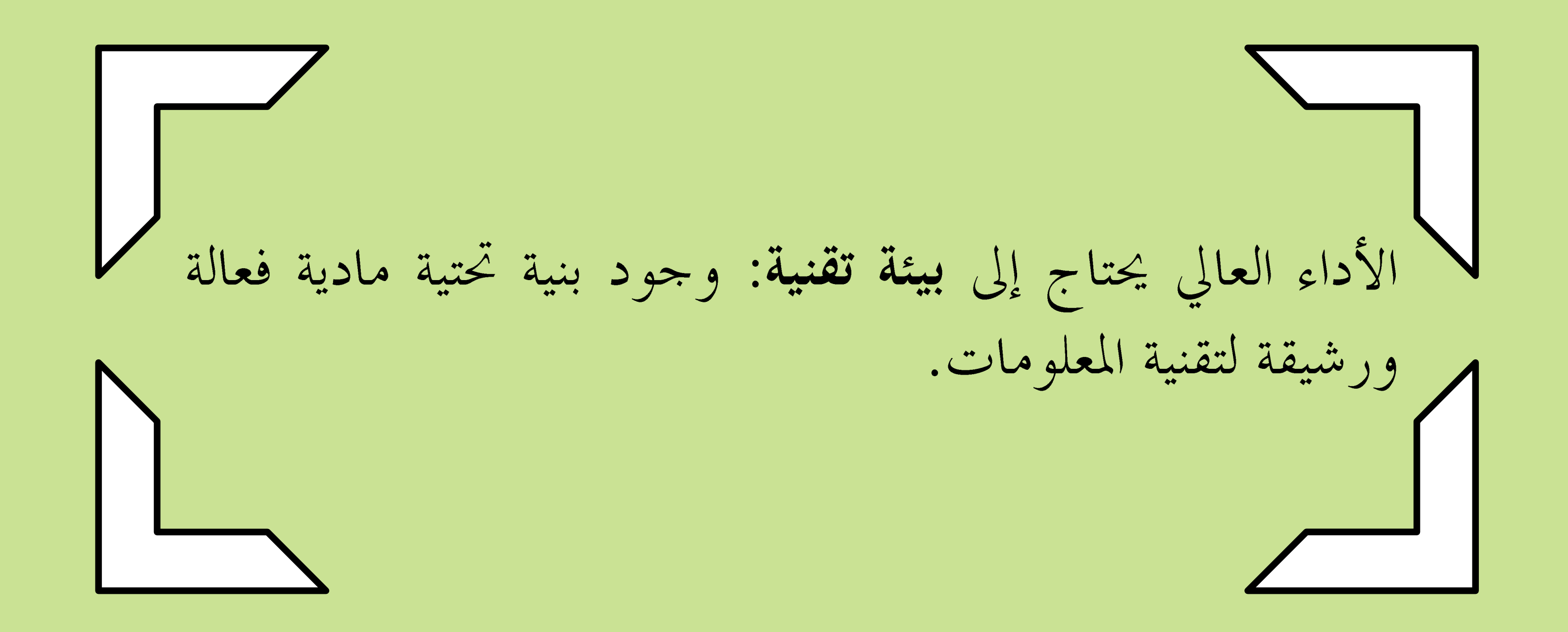
إضاءة 31


عوامل إدارية كثيرة تساهم في صناعة الأداء يمكن تلخيصها في أربعة:
– الأداء القيادي
– أداء فرق العمل
– الأداء التنظيمي
– الأداء المؤسسي

إضاءة 32

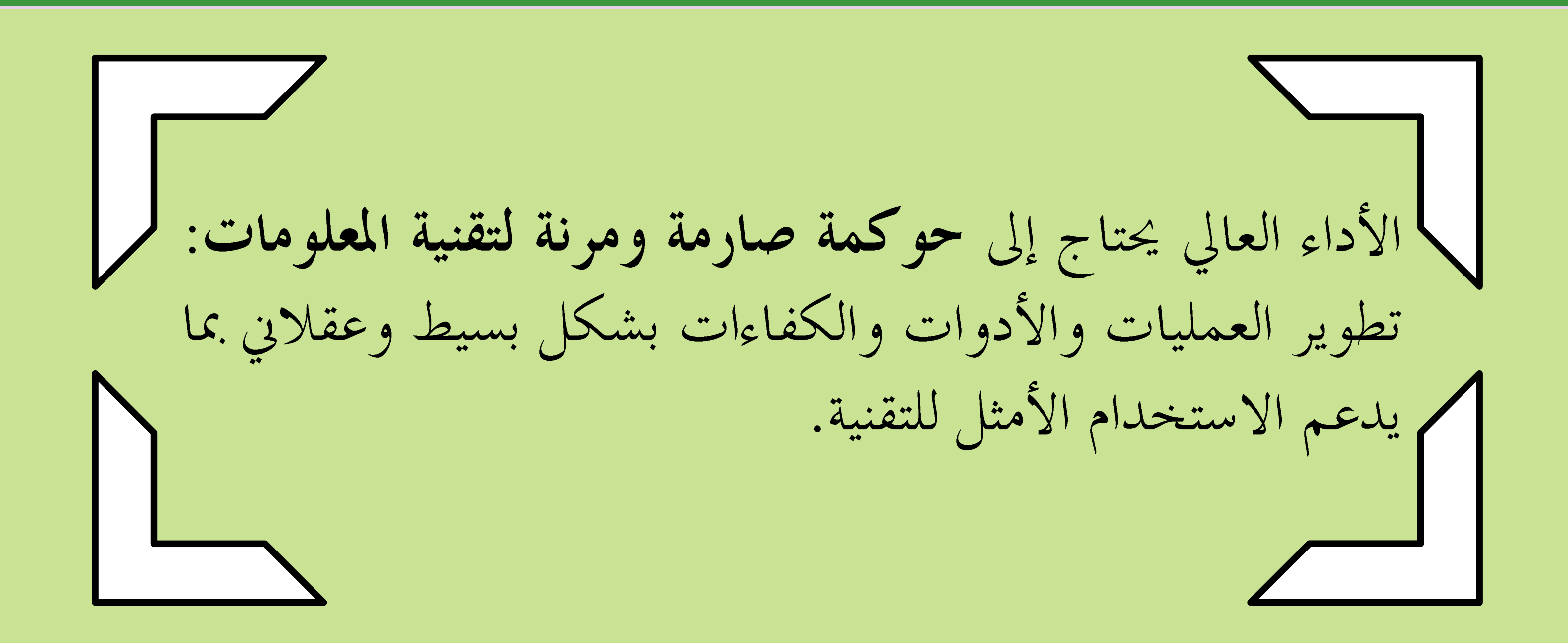

عوامل تقنية كثيرة تساهم في صناعة الأداء العالي يمكن تلخيصها في ستة:
- البيئة التقنية
- حوكمة صارمة ومرنة لتقنية المعلومات
- الأمن والمطابقة والرقابة
- تقاسم المخاطر وخفض التكلفة
- القدرات التنقلية
- تقاسم المعرفة والتجديد

إضاءة 33



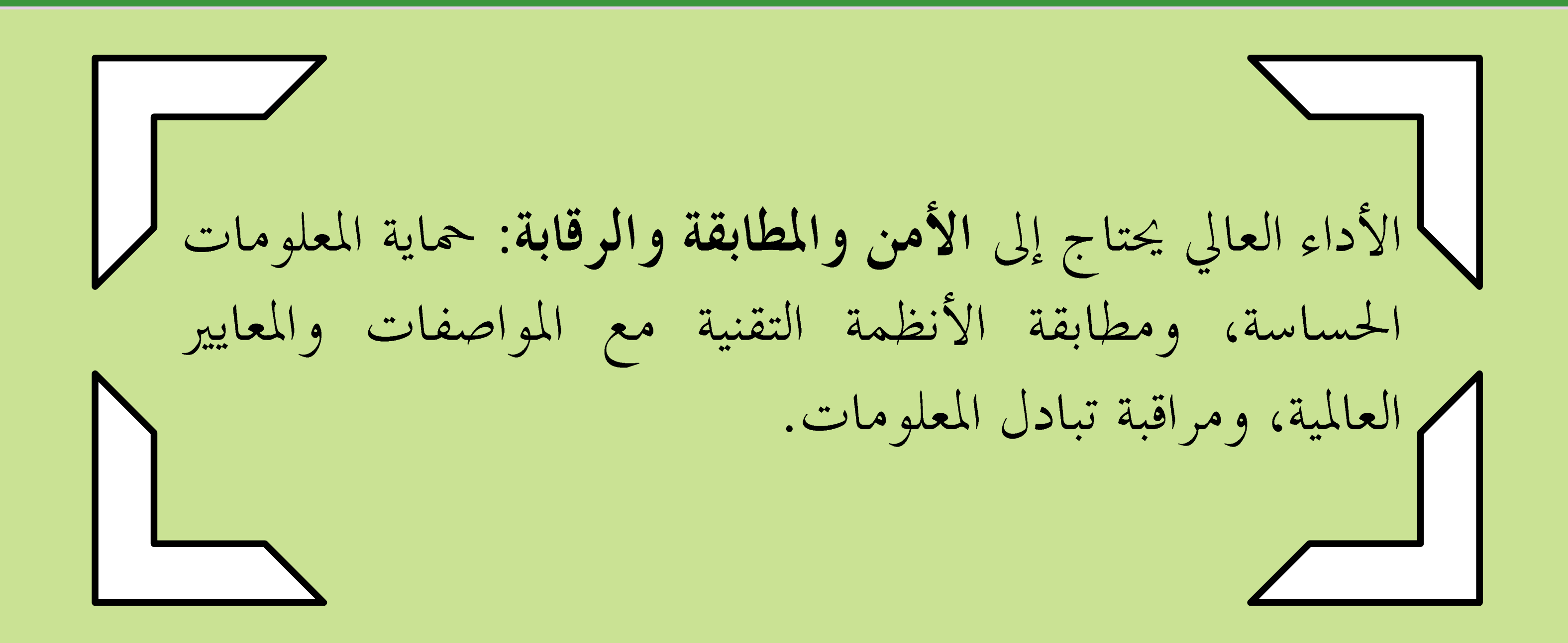
الأداء العالي يحتاج إلى **بيئة تقنية**: وجود بنية تحتية مادية فعالة ورشيقة لتقنية المعلومات.

إضاءة 34

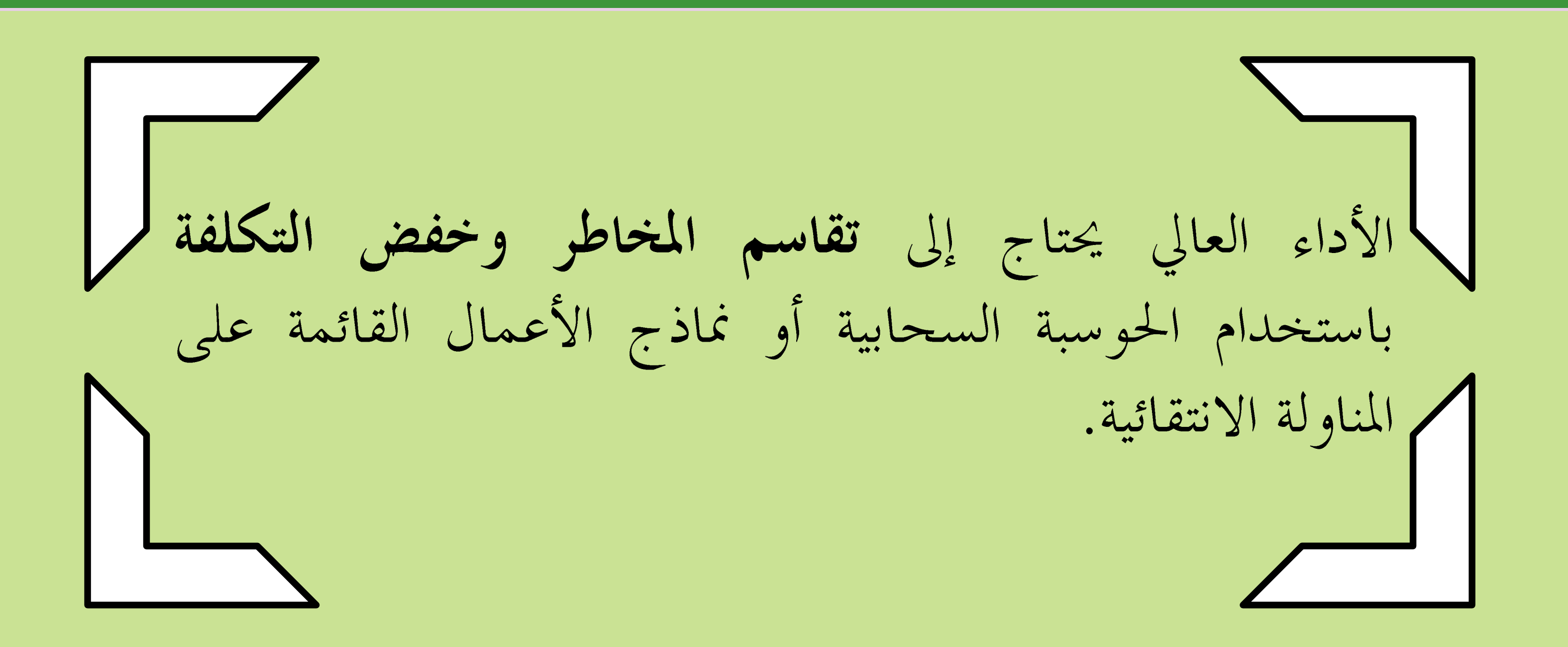


الأداء العالي يحتاج إلى **حوكمة صارمة ومرنة لتقنية المعلومات:** تطوير العمليات والأدوات والكفاءات بشكل بسيط وعقلاني بما يدعم الاستخدام الأمثل للتقنية.

إضاءة 35

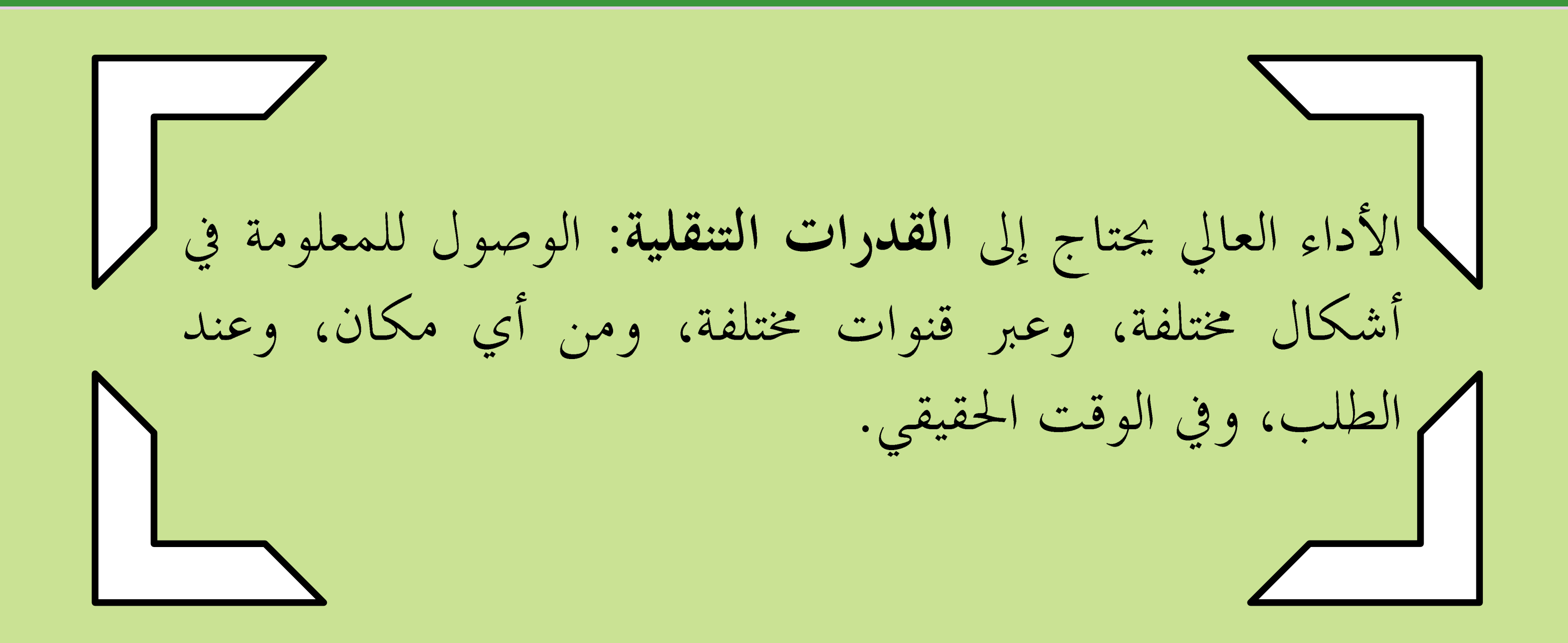

الأداء العالي يحتاج إلى **الأمن والمطابقة والرقابة**: حماية المعلومات الحساسة، ومطابقة الأنظمة التقنية مع المواصفات والمعايير العالمية، ومراقبة تبادل المعلومات.

إضاءة 36



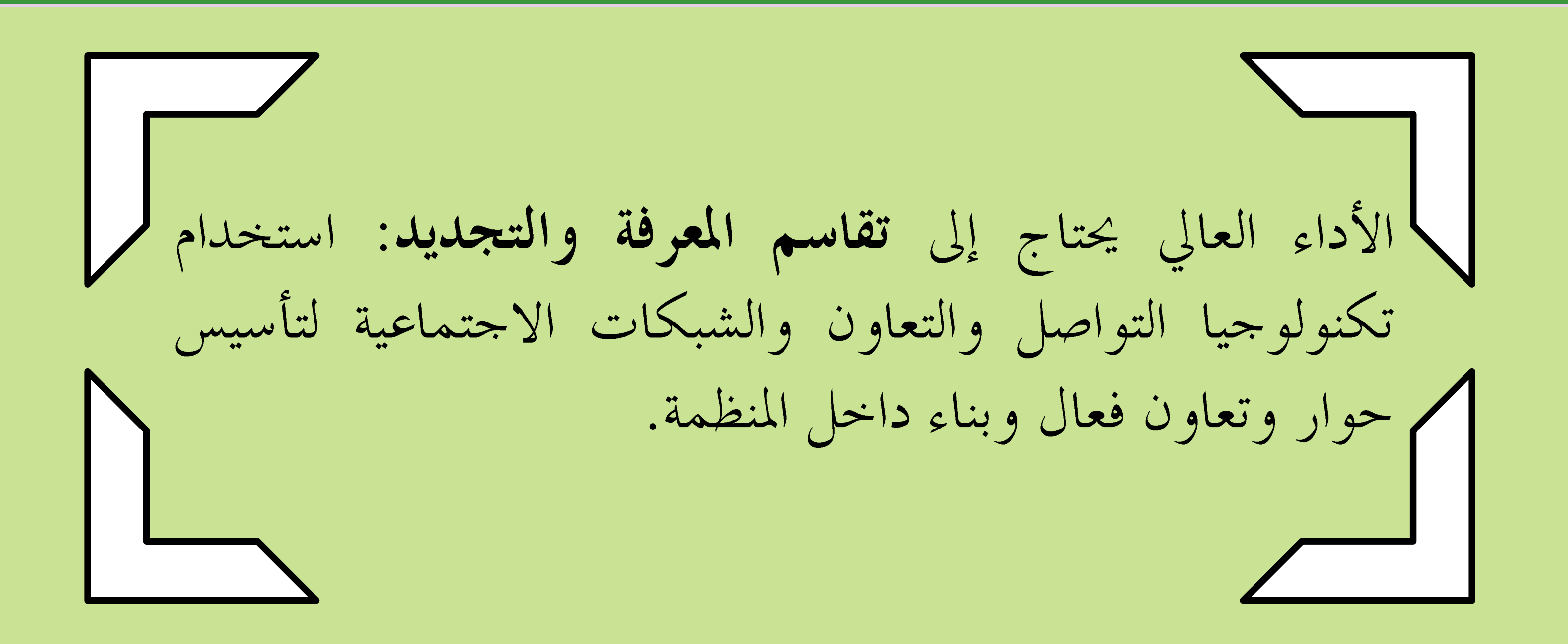
الأداء العالي يحتاج إلى **تقاسم المخاطر وخفض التكلفة** باستخدام الحوسبة السحابية أو نماذج الأعمال القائمة على المناولة الانتقائية.

إضاءة 37



الأداء العالي يحتاج إلى **القدرات التنقلية:** الوصول للمعلومة في أشكال مختلفة، وعبر قنوات مختلفة، ومن أي مكان، وعند الطلب، وفي الوقت الحقيقي.

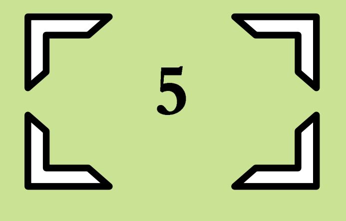
إضاءة 38

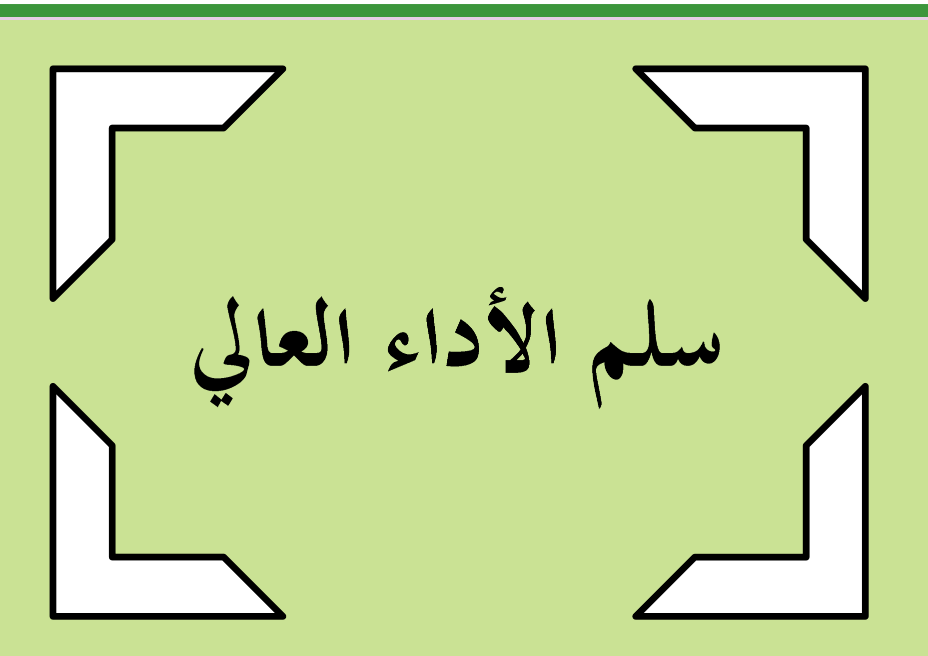

الأداء العالي يحتاج إلى **تقاسم المعرفة والتجديد**: استخدام تكنولوجيا التواصل والتعاون والشبكات الاجتماعية لتأسيس حوار وتعاون فعال وبناء داخل المنظمة.

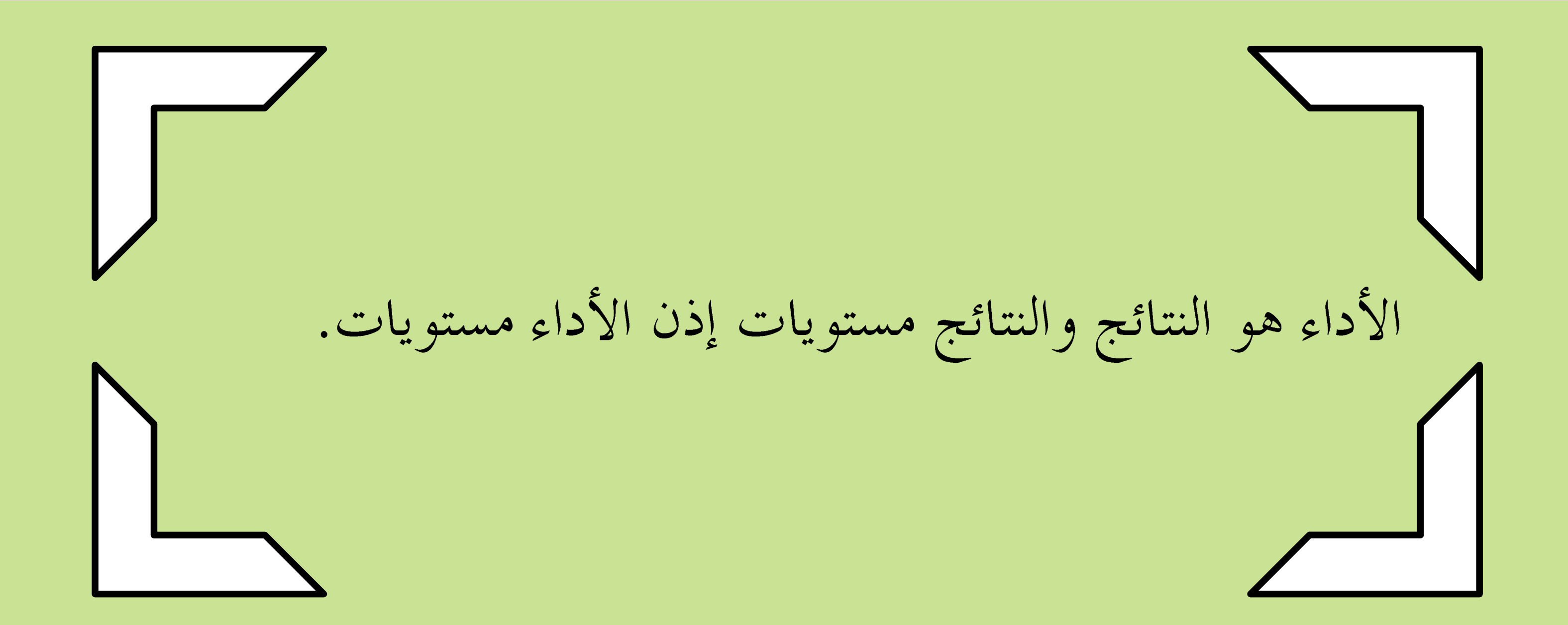
إضاءة 39

تسعة أعشار مبادئ وقوانين الأداء العالي هي **مبادئ وقوانين اجتماعية** وليست نفسية أو إدارية أو تقنية. وفرص تطوير الأداء التي تمنحها وصفات علم النفس وأدوات علم الإدارة والحلول التقنية لا يمكن فهمها واستخدامها بفعالية إلا بالرجوع إلى قوانين اشتغال العالم الاجتماعي، ومواقع الأشخاص والجماعات فيه، والقابليات الاجتماعية التي تميزهم، وأشكال الرأسمال المتعددة، وأسعار صرف الرساميل القائمة على علاقات القوة، ودور مواقع الفاعلين واستراتيجياتهم في صناعة الأداء، وأهمية تغيير القابليات الاجتماعية للأفراد.

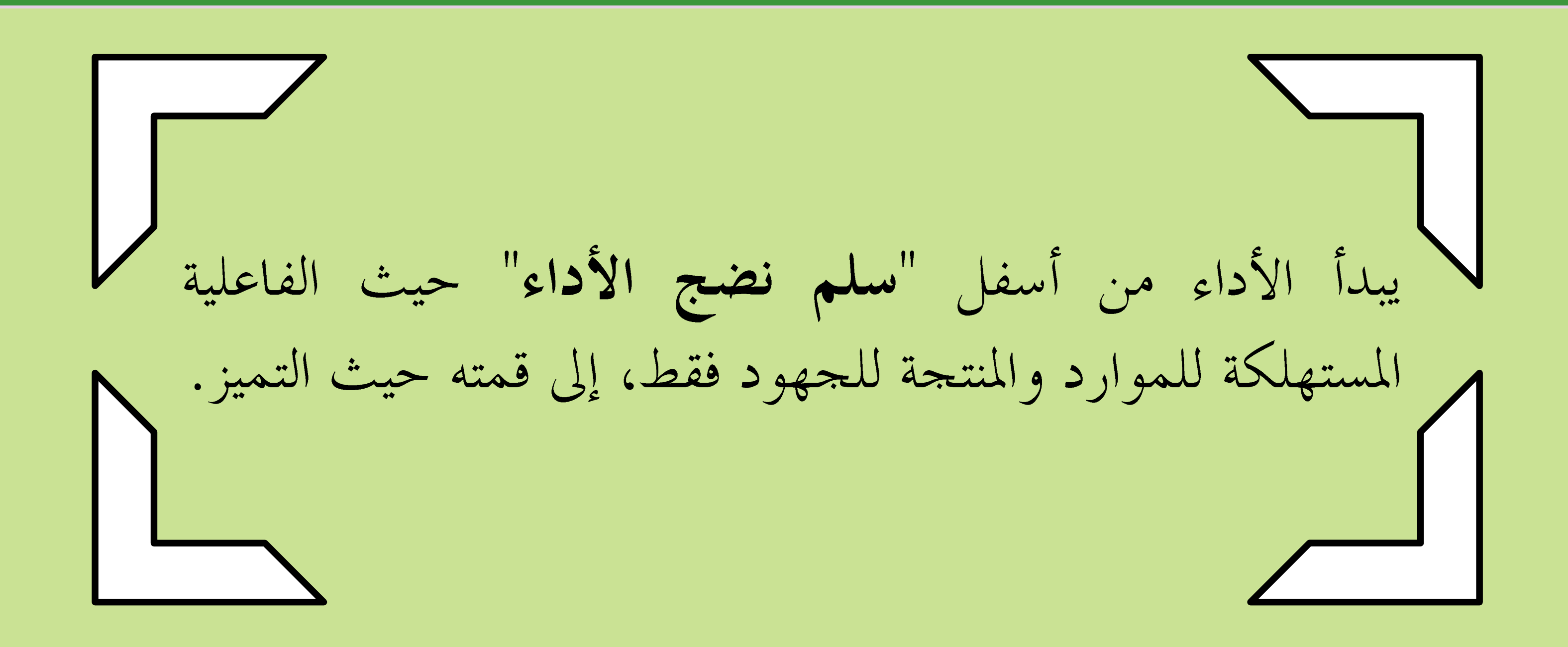
إضاءة 40


5


سلم الأداء العالي

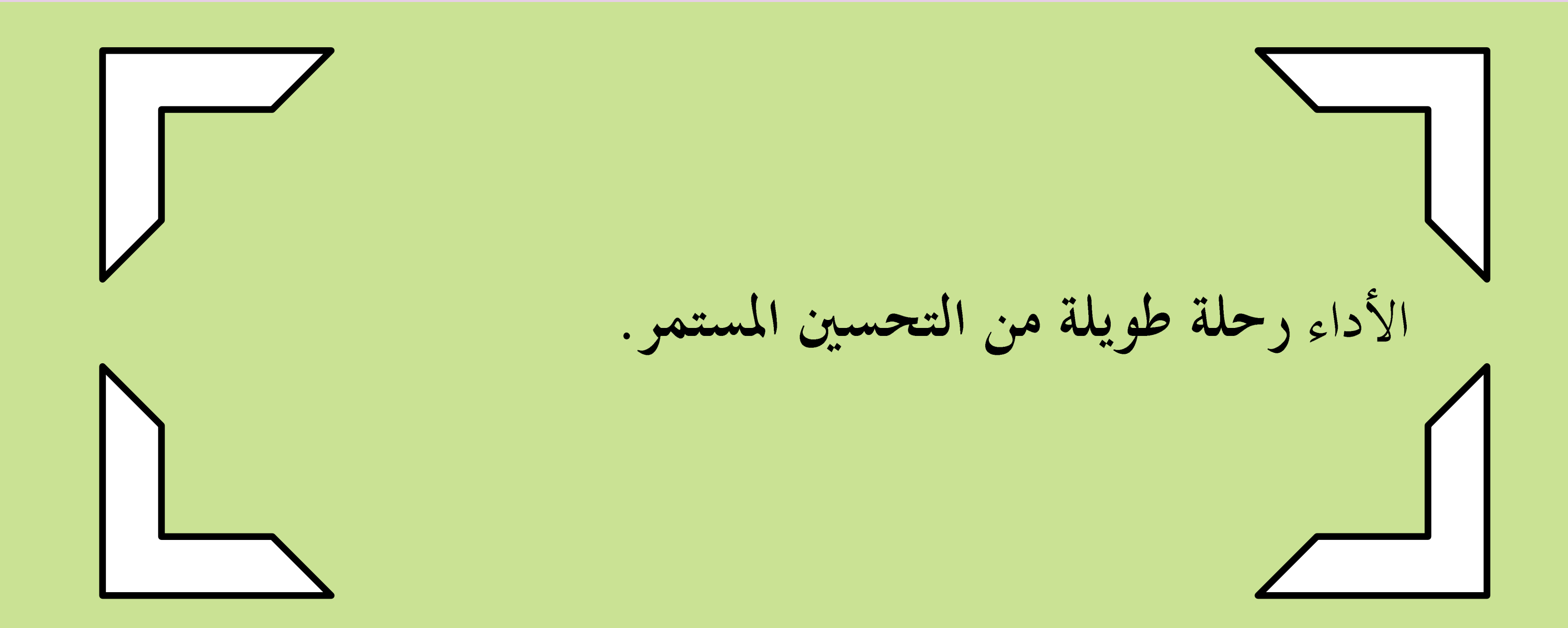


إضاءة 41

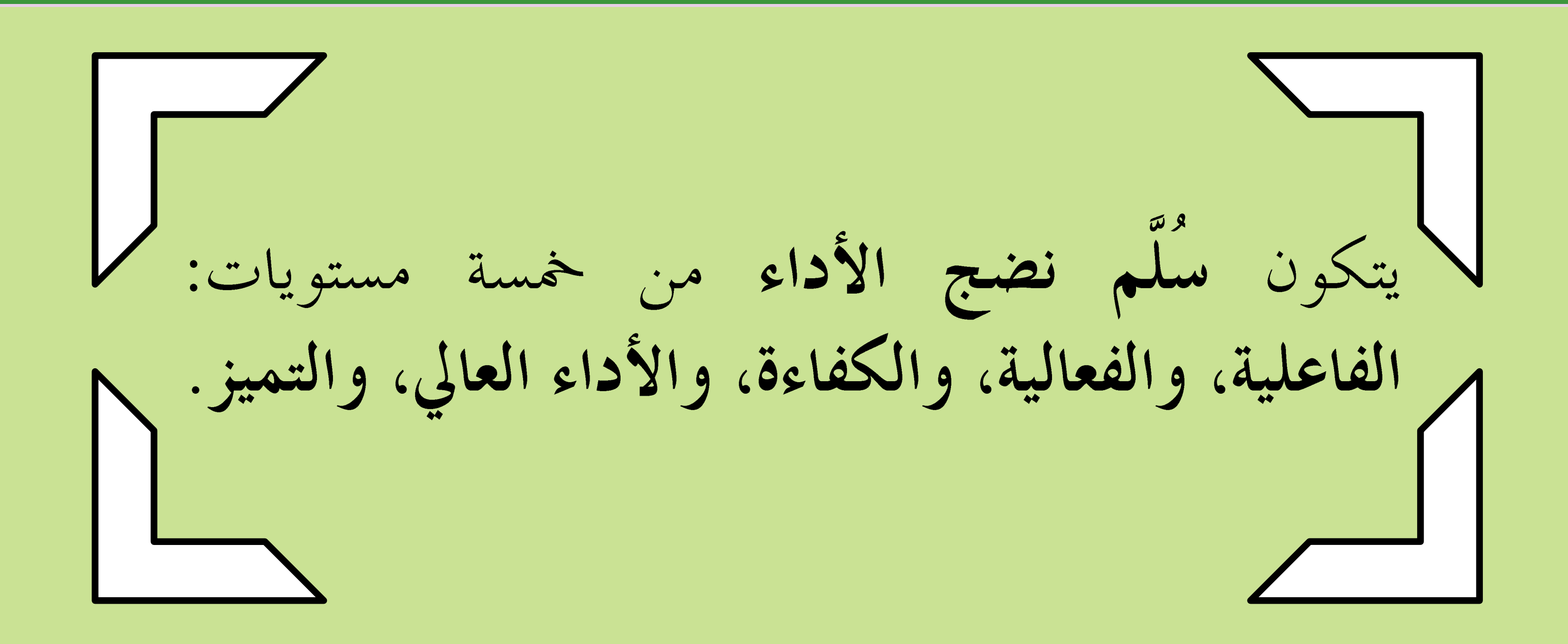


يبدأ الأداء من أسفل "**سلم نضج الأداء**" حيث الفاعلية المستهلكة للموارد والمنتجة للجهود فقط، إلى قمته حيث التميز.

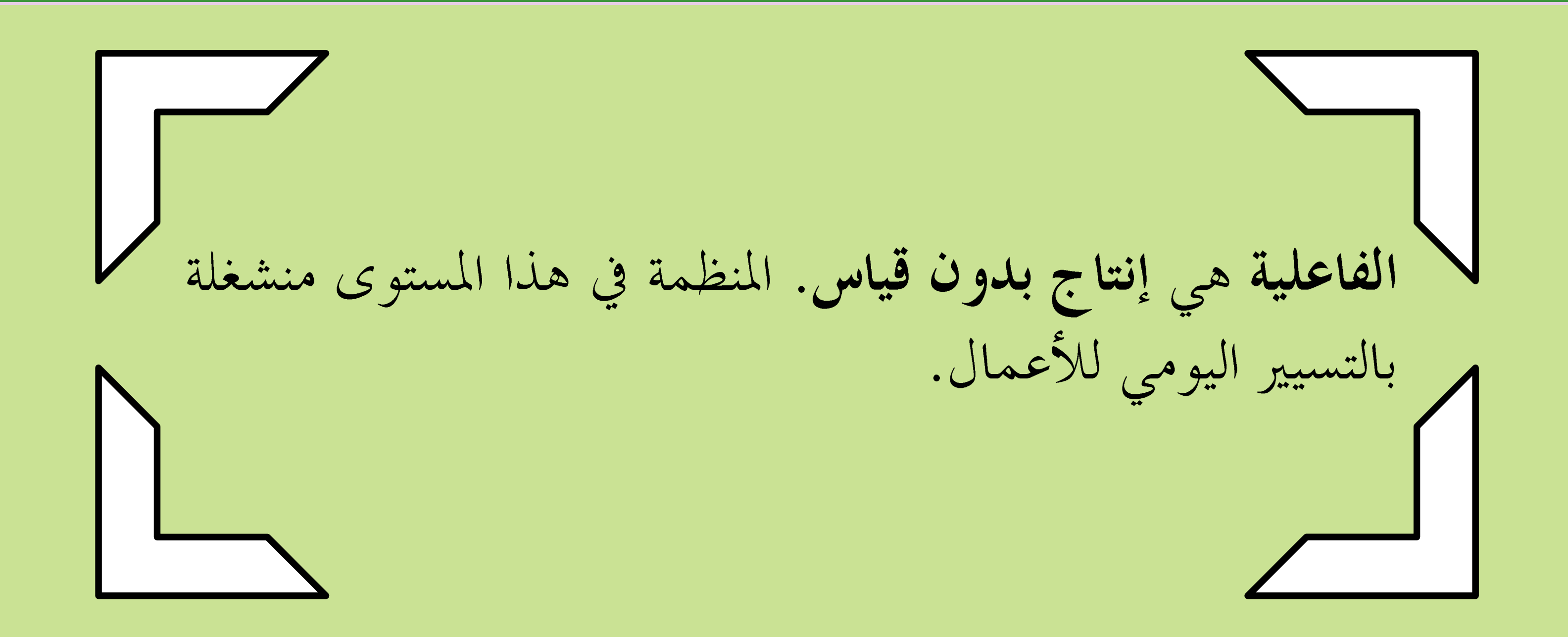
إضاءة 42



إضاءة 43

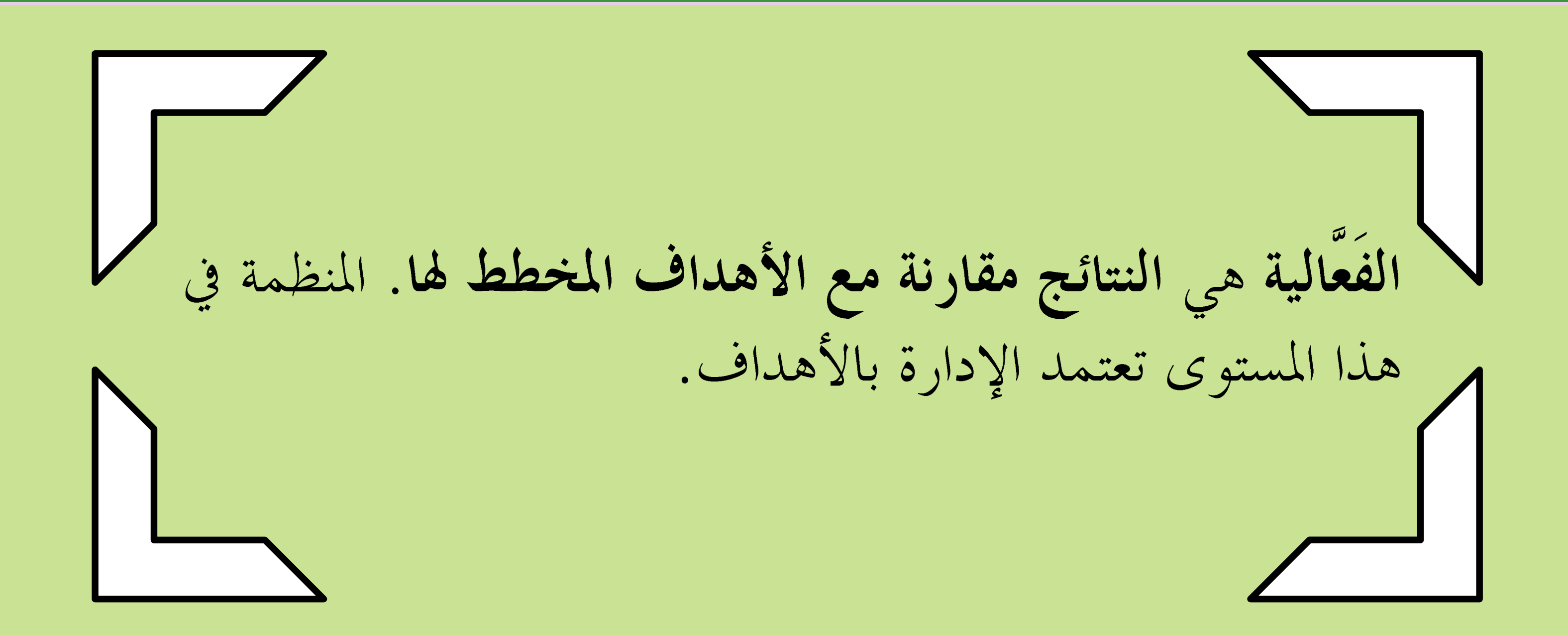

يتكون **سُلَّم نضج الأداء** من خمسة مستويات:
الفاعلية، والفعالية، والكفاءة، والأداء العالي، والتميز.

إضاءة 44

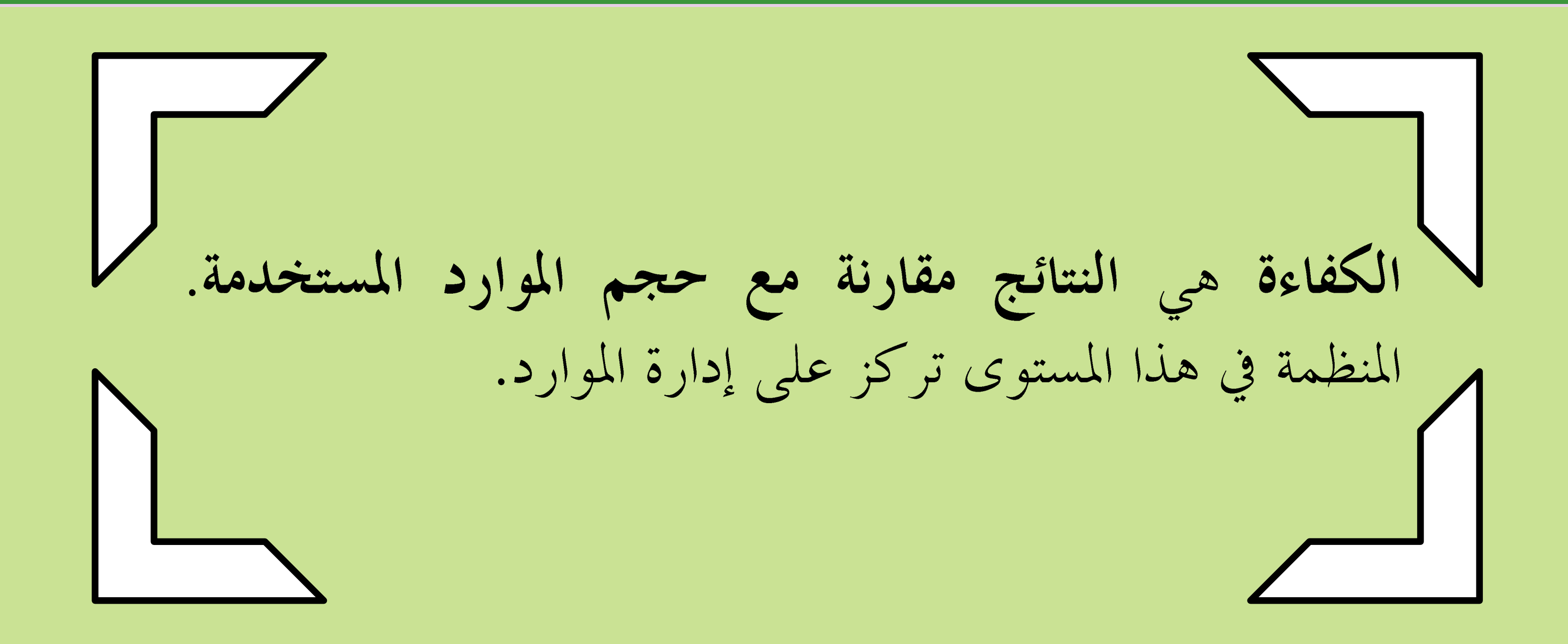


الفاعلية هي **إنتاج بدون قياس**. المنظمة في هذا المستوى منشغلة بالتسيير اليومي للأعمال.

إضاءة 45

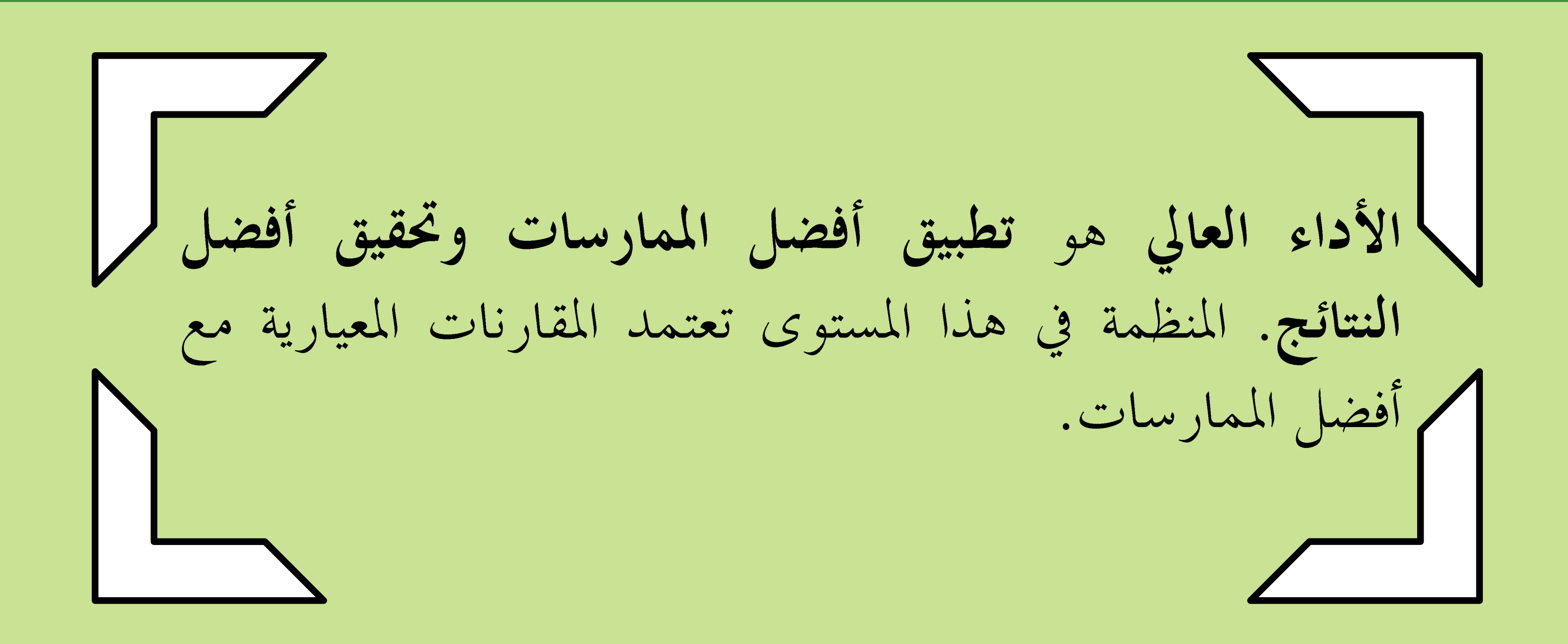

الفَعَّالية هي **النتائج مقارنة مع الأهداف المخطط لها**. المنظمة في
هذا المستوى تعتمد الإدارة بالأهداف.

إضاءة 46



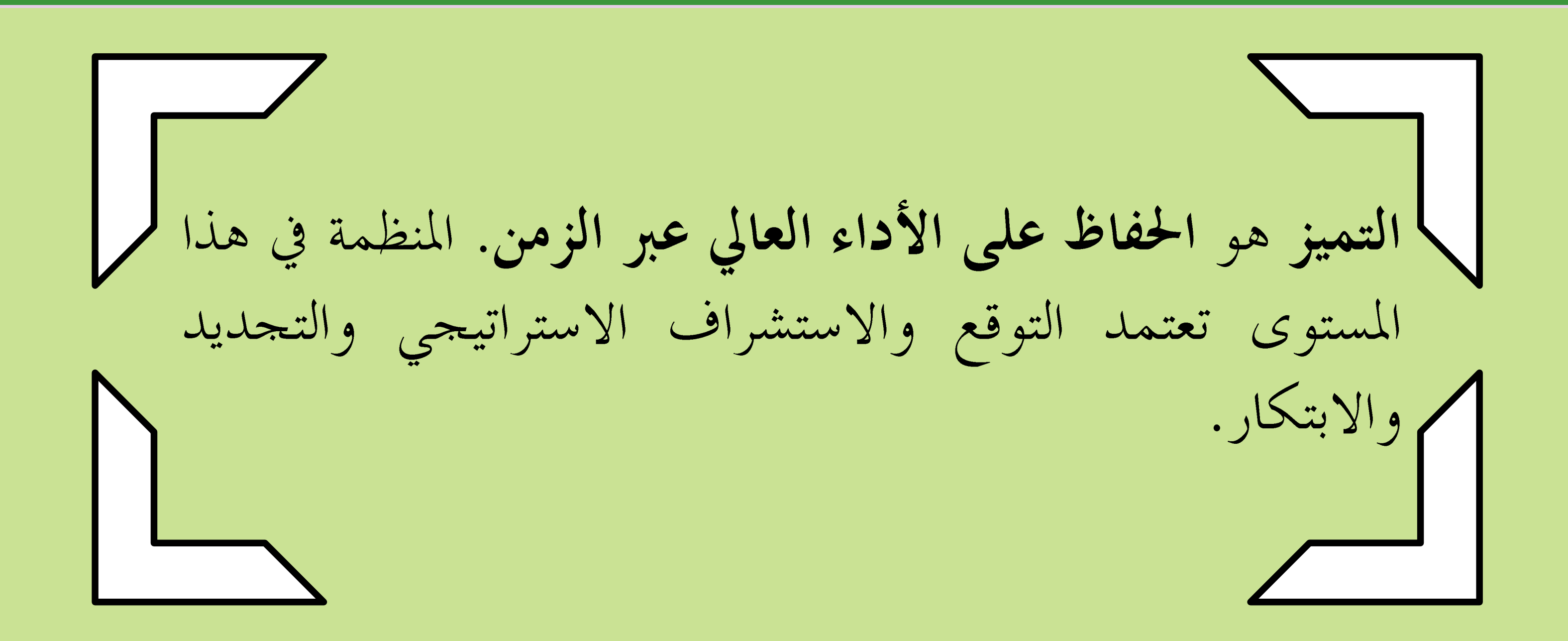
الكفاءة هي **النتائج مقارنة مع حجم الموارد المستخدمة.**
المنظمة في هذا المستوى تركز على إدارة الموارد.

إضاءة 47



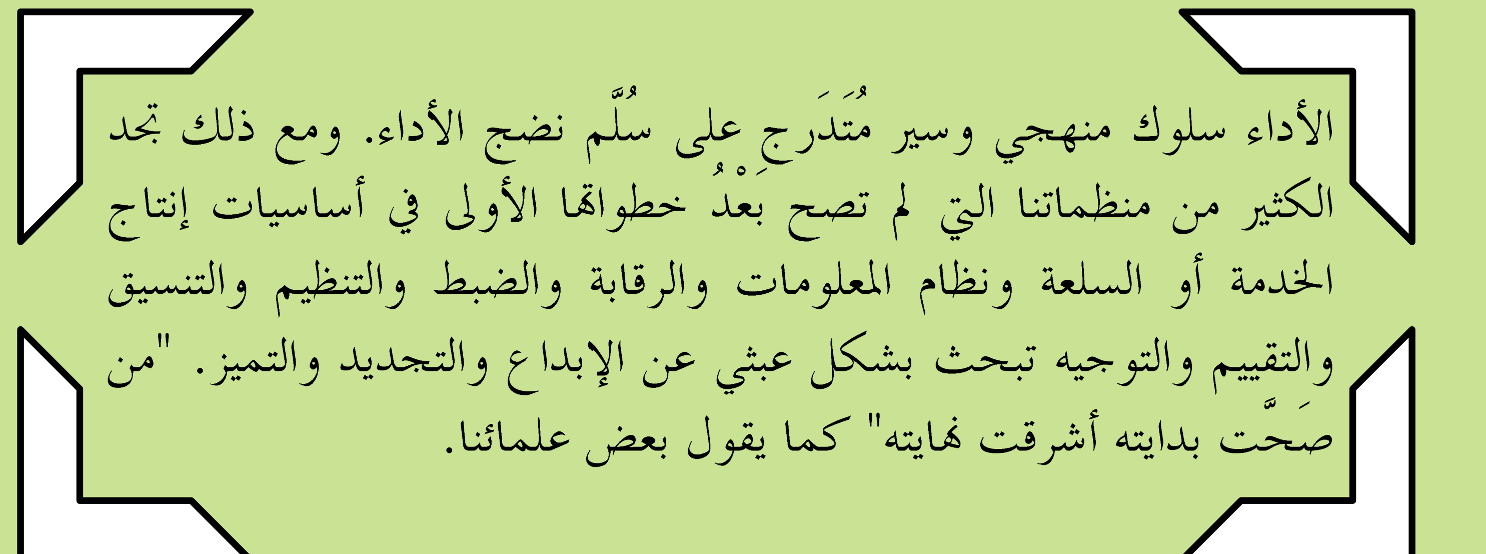
الأداء العالي هو **تطبيق أفضل الممارسات وتحقيق أفضل النتائج**. المنظمة في هذا المستوى تعتمد المقارنات المعيارية مع أفضل الممارسات.

إضاءة 48



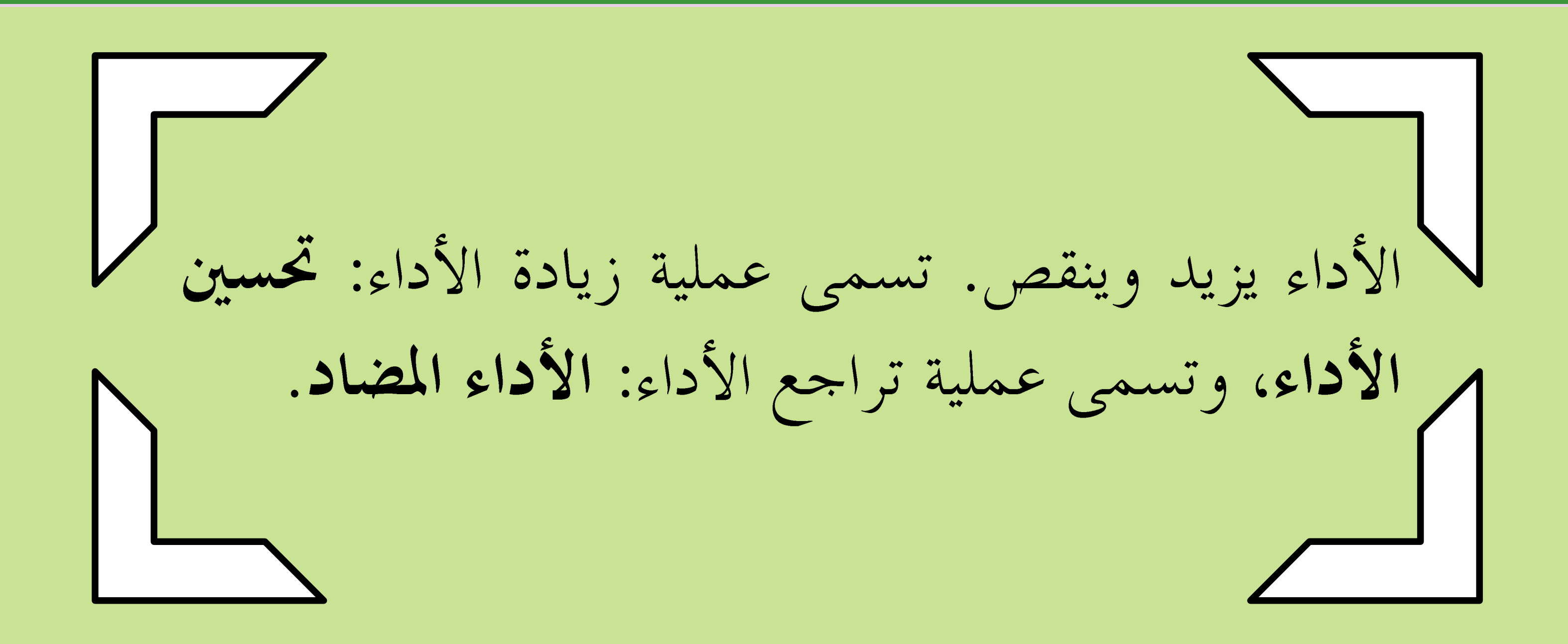
التميز هو **الحفاظ على الأداء العالي عبر الزمن**. المنظمة في هذا المستوى تعتمد التوقع والاستشراف الاستراتيجي والتجديد والابتكار.

إضاءة 49



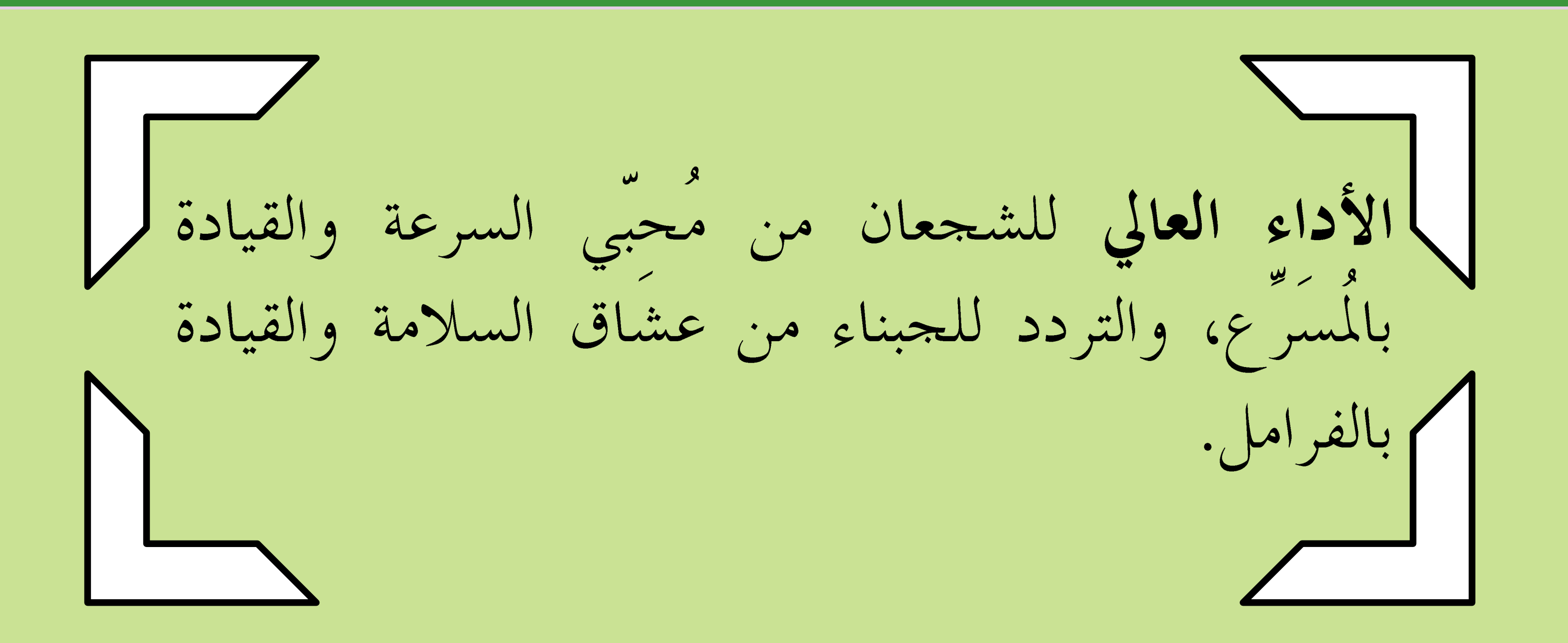
الأداء سلوك منهجي وسير مُتَدَرِجٍ على سُلَّم نضج الأداء. ومع ذلك تجد الكثير من منظماتنا التي لم تصح بَعْدُ خطواتها الأولى في أساسيات إنتاج الخدمة أو السلعة ونظام المعلومات والرقابة والضبط والتنظيم والتنسيق والتقييم والتوجيه تبحث بشكل عبثي عن الإبداع والتجديد والتميز. "من صَحَّت بدايته أشرقت نهايته" كما يقول بعض علمائنا.

إضاءة 50



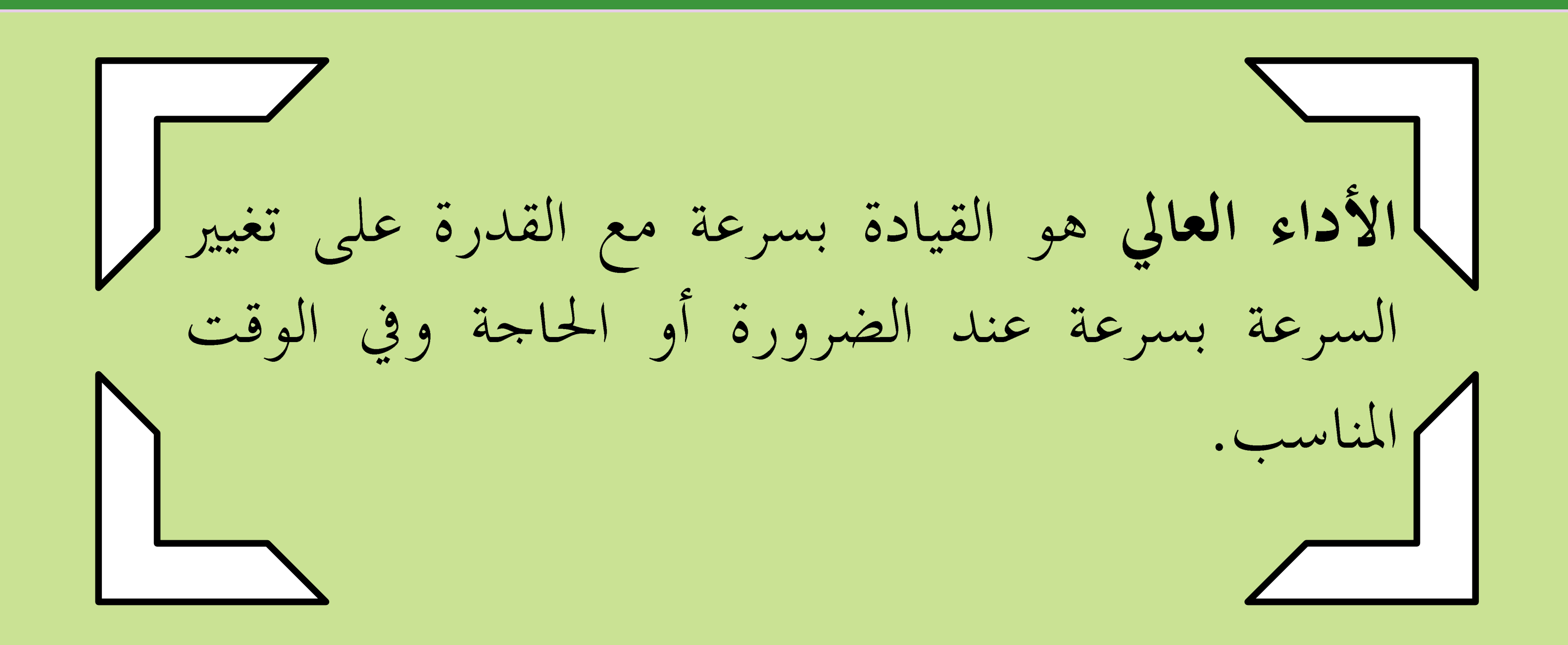
الأداء يزيد وينقص. تسمى عملية زيادة الأداء: **تحسين الأداء**، وتسمى عملية تراجع الأداء: **الأداء المضاد**.

إضاءة 51

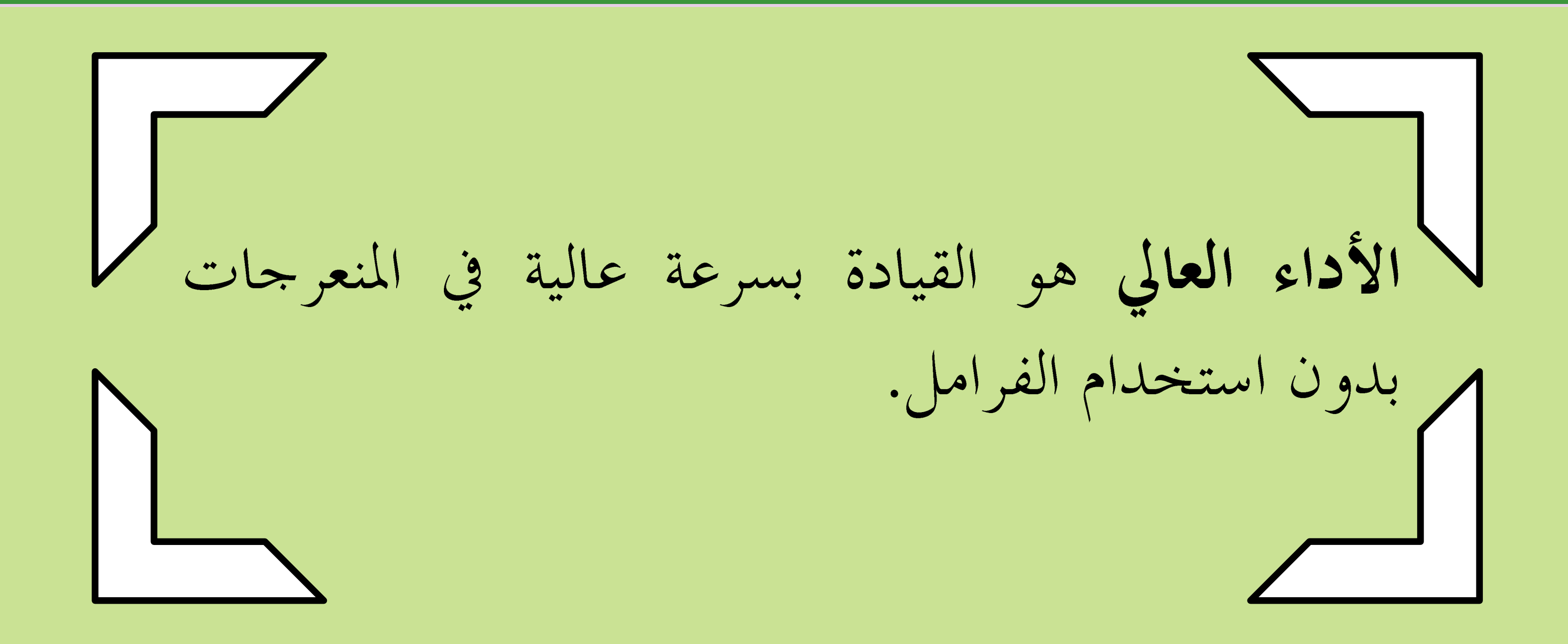


الأداء العالي للشجعان من مُحِبّي السرعة والقيادة بالمُسَرِّع، والتردد للجبناء من عشَاق السلامة والقيادة بالفرامل.

إضاءة 52

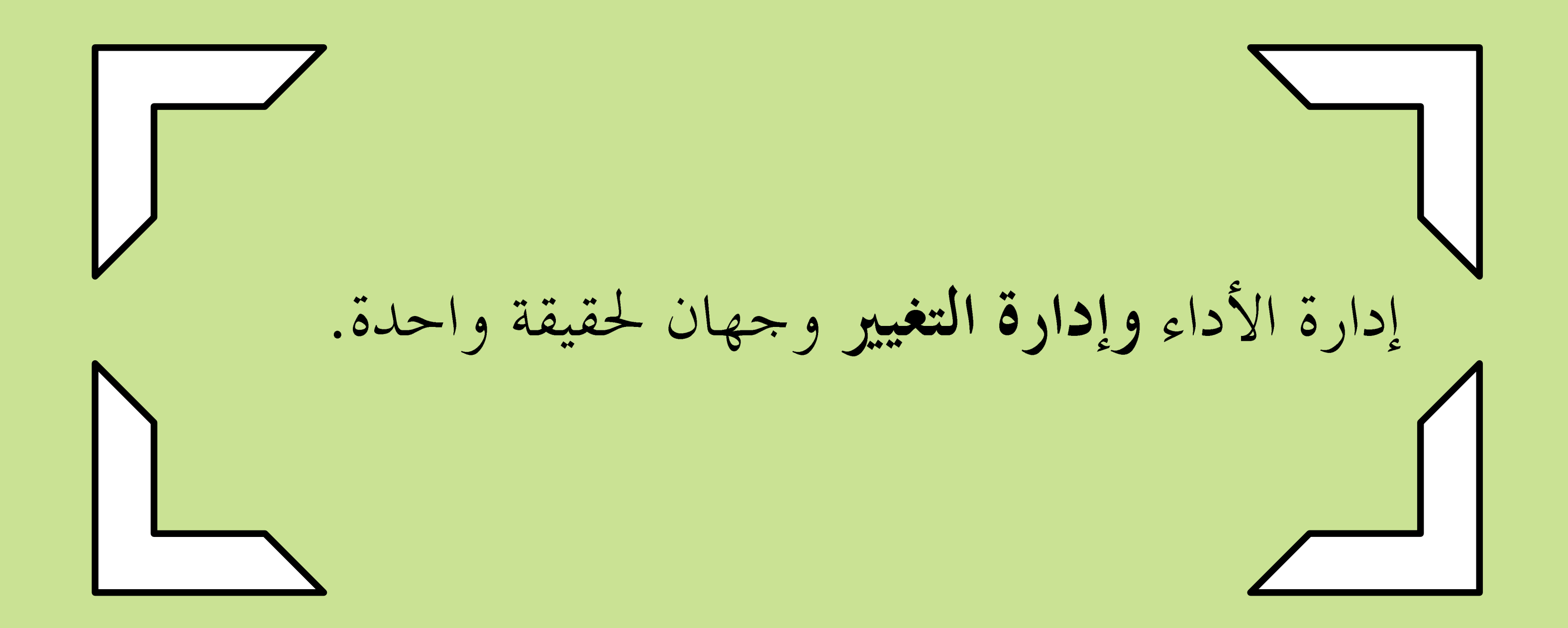

الأداء العالي هو القيادة بسرعة مع القدرة على تغيير السرعة بسرعة عند الضرورة أو الحاجة وفي الوقت المناسب.

إضاءة 53

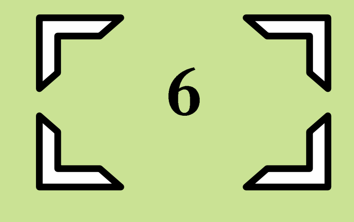


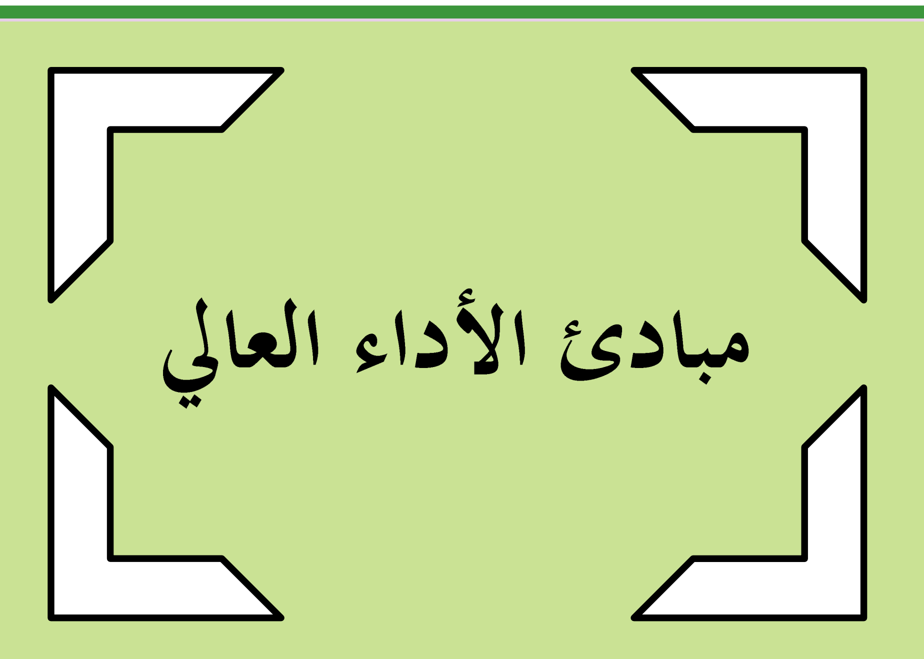
الأداء العالي هو القيادة بسرعة عالية في المنعرجات بدون استخدام الفرامل.

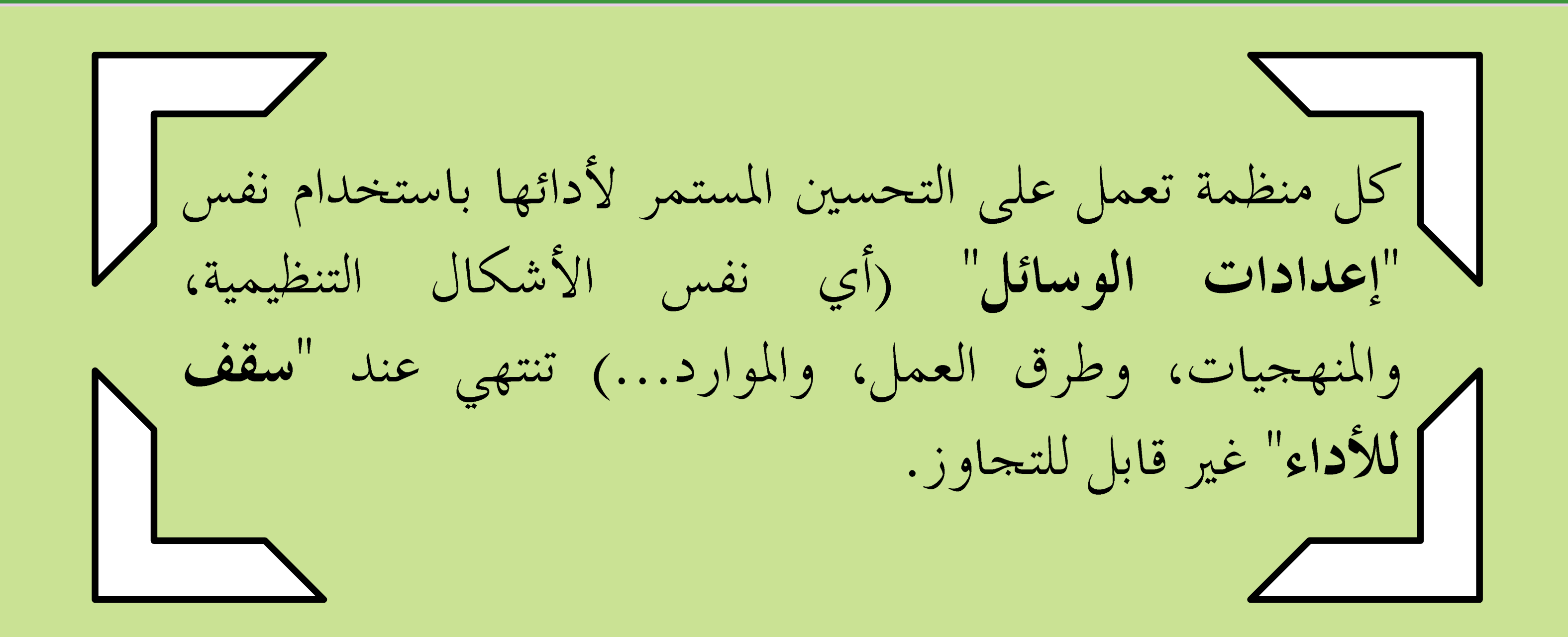
إضاءة 54



إضاءة 55

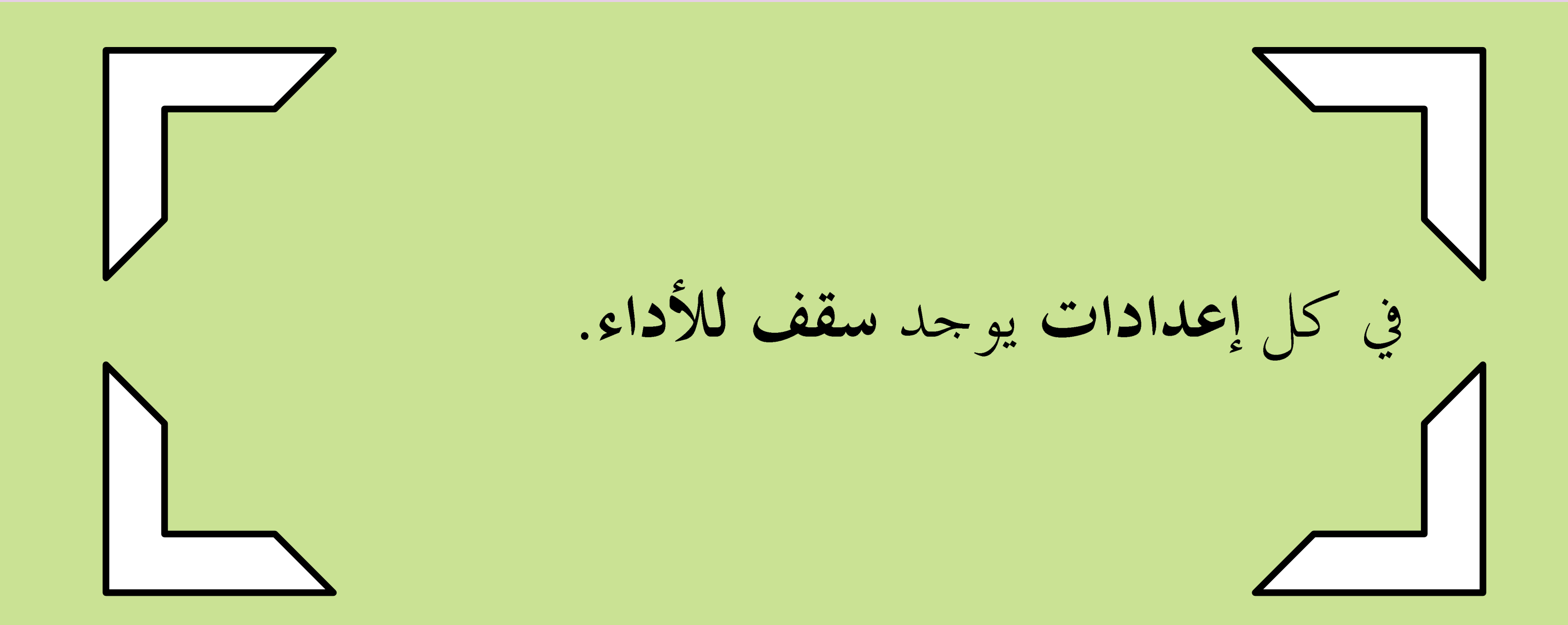

6


مبادئ الأداء العالي

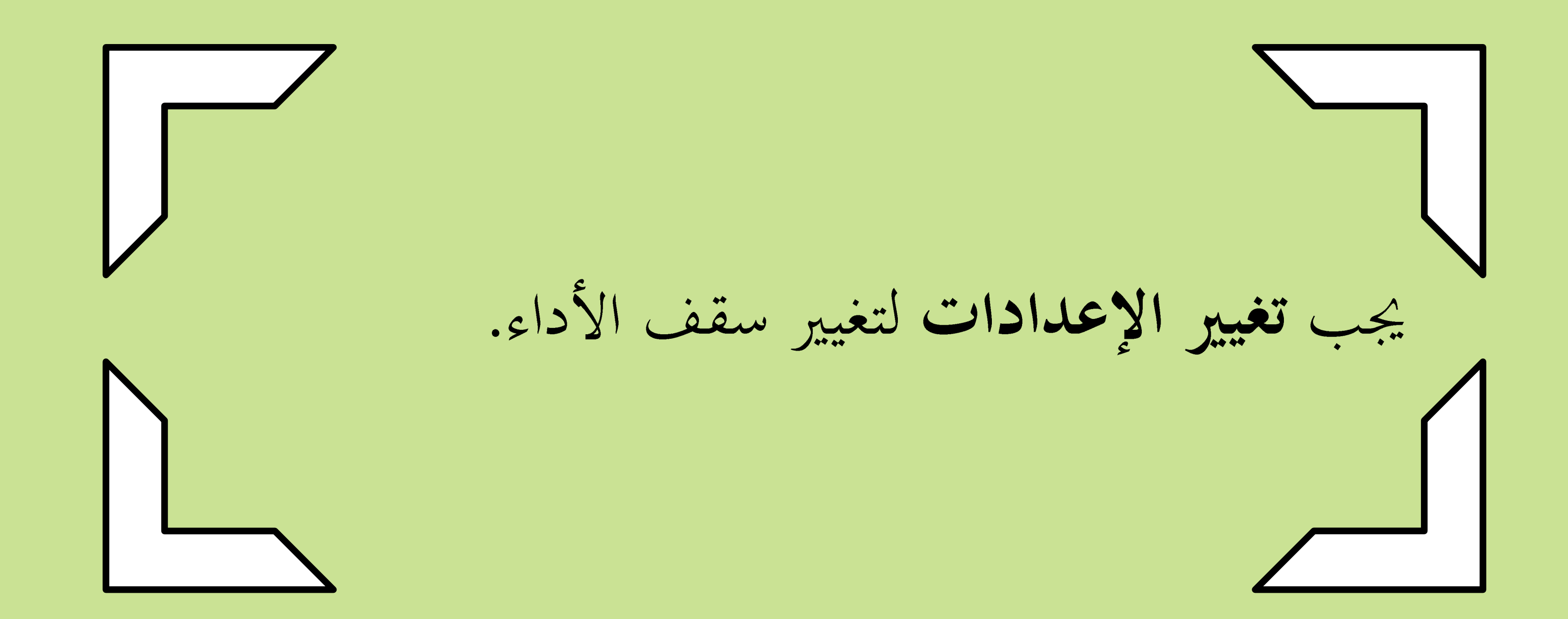


كل منظمة تعمل على التحسين المستمر لأدائها باستخدام نفس "**إعدادات الوسائل**" (أي نفس الأشكال التنظيمية، والمنهجيات، وطرق العمل، والموارد...) تنتهي عند "**سقف للأداء**" غير قابل للتجاوز.

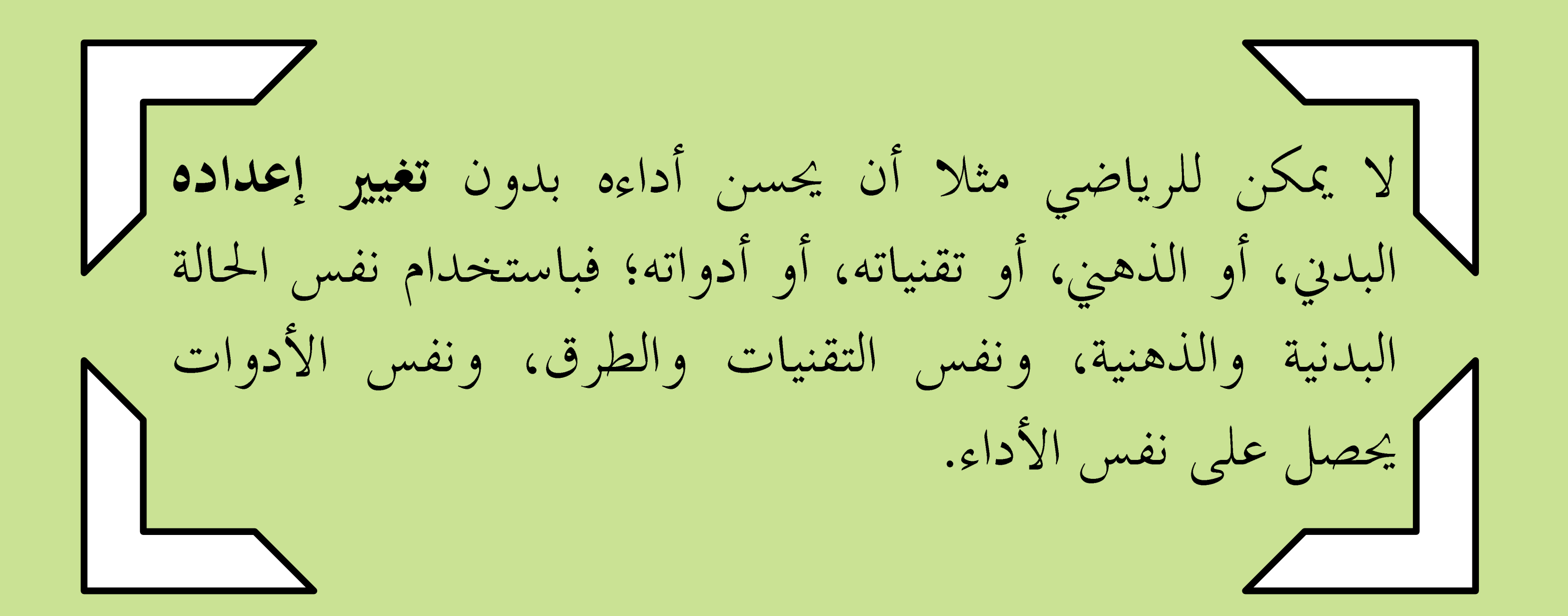
إضاءة 56



إضاءة 57

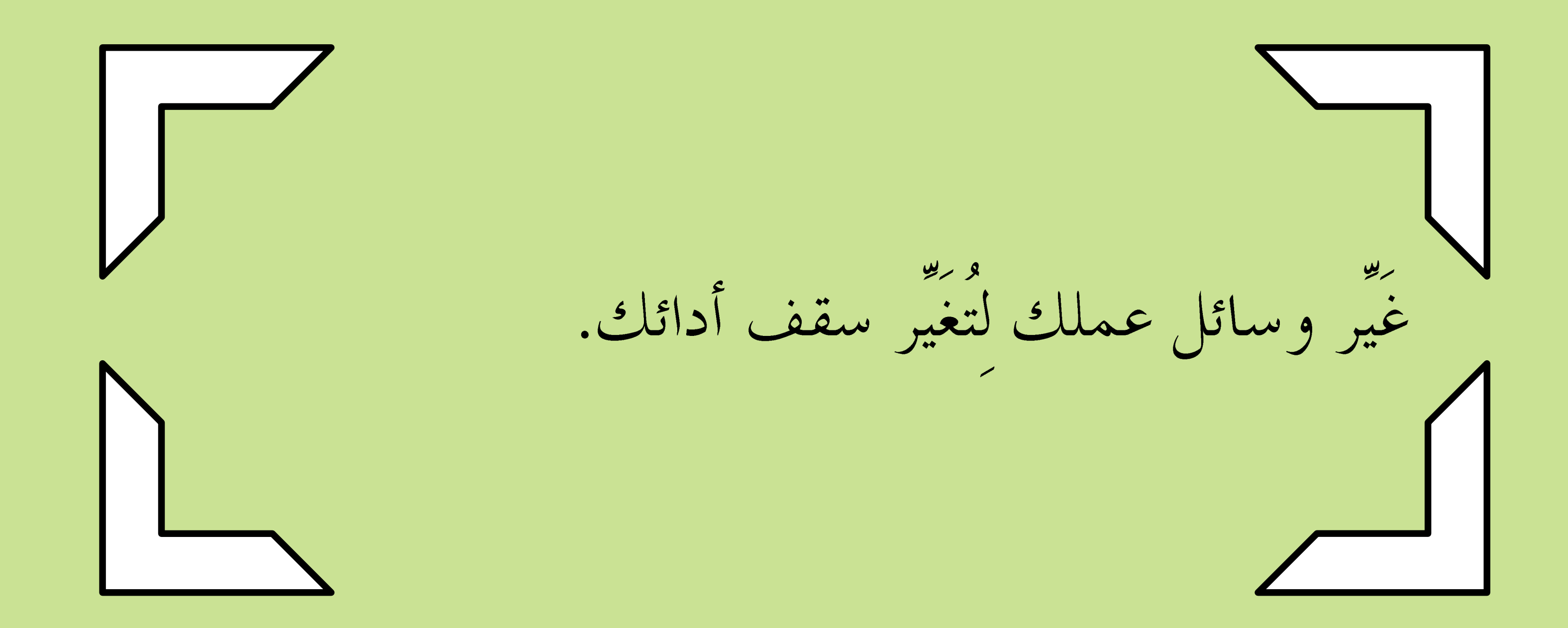


إضاءة 58

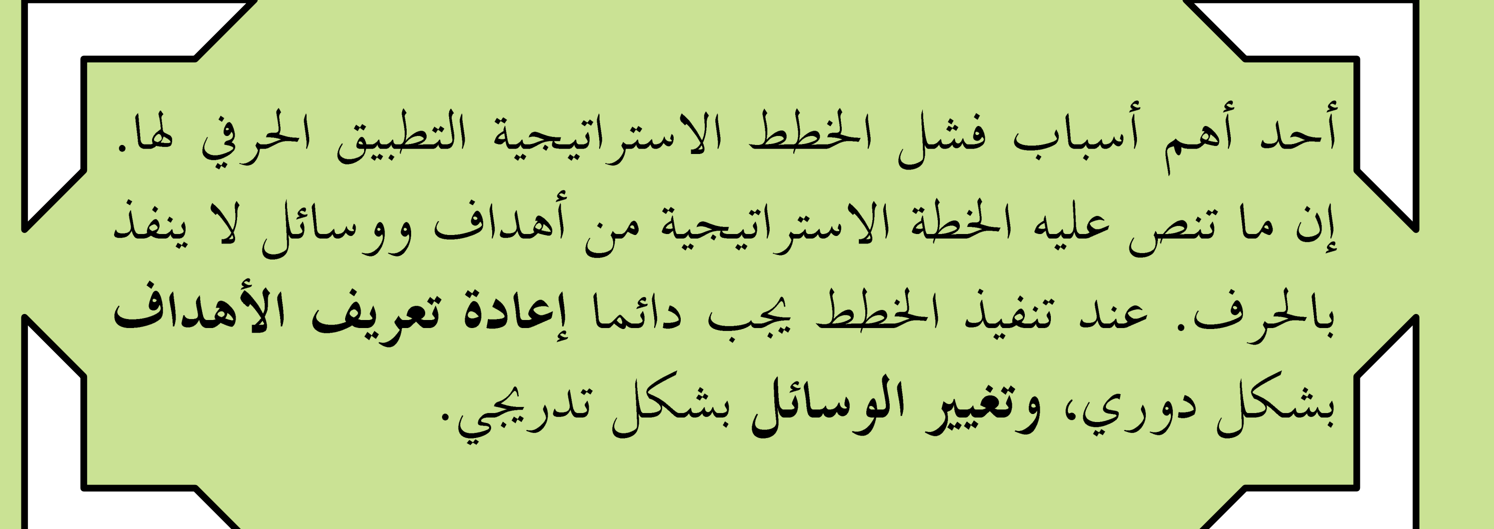


لا يمكن للرياضي مثلا أن يحسن أداءه بدون **تغيير إعداده** البدني، أو الذهني، أو تقنياته، أو أدواته؛ فباستخدام نفس الحالة البدنية والذهنية، ونفس التقنيات والطرق، ونفس الأدوات يحصل على نفس الأداء.

إضاءة 59

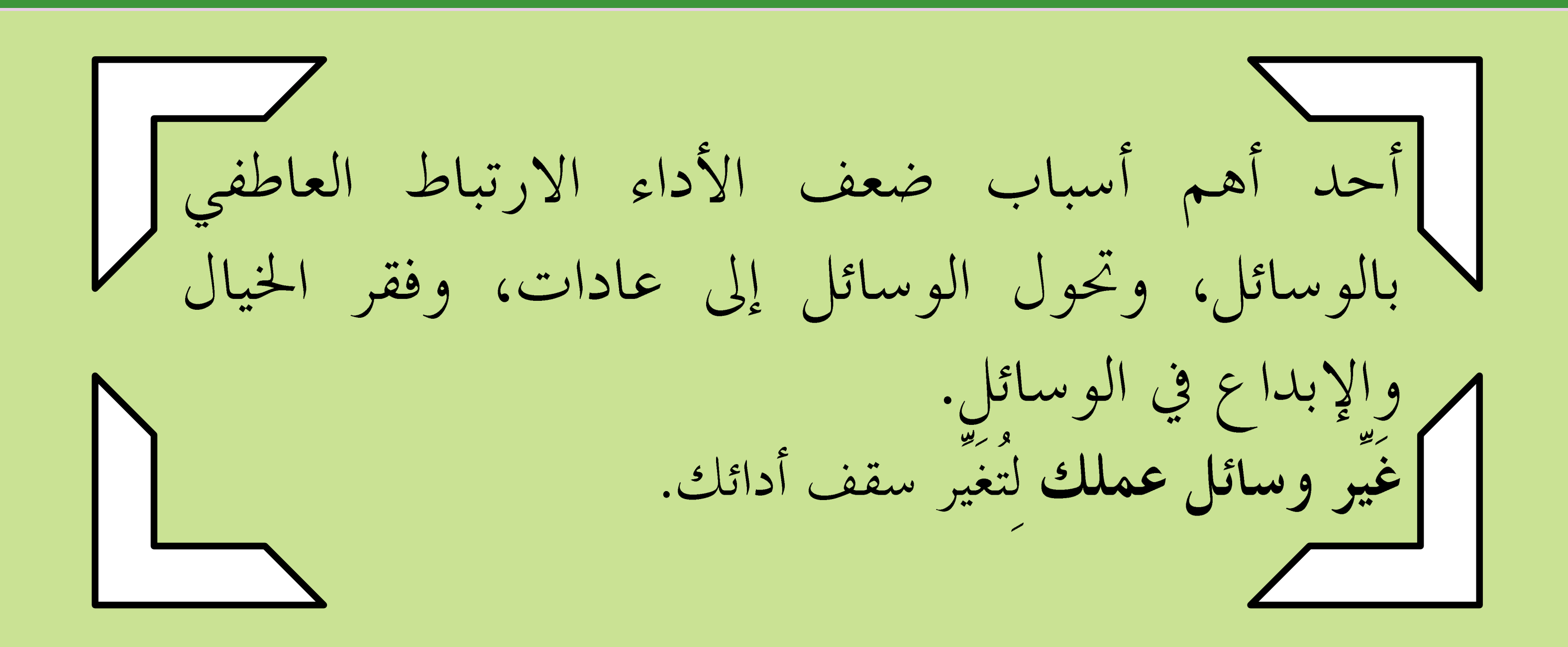


إضاءة 60



أحد أهم أسباب فشل الخطط الاستراتيجية التطبيق الحرفي لها. إن ما تنص عليه الخطة الاستراتيجية من أهداف ووسائل لا ينفذ بالحرف. عند تنفيذ الخطط يجب دائما **إعادة تعريف الأهداف** بشكل دوري، **وتغيير الوسائل** بشكل تدريجي.

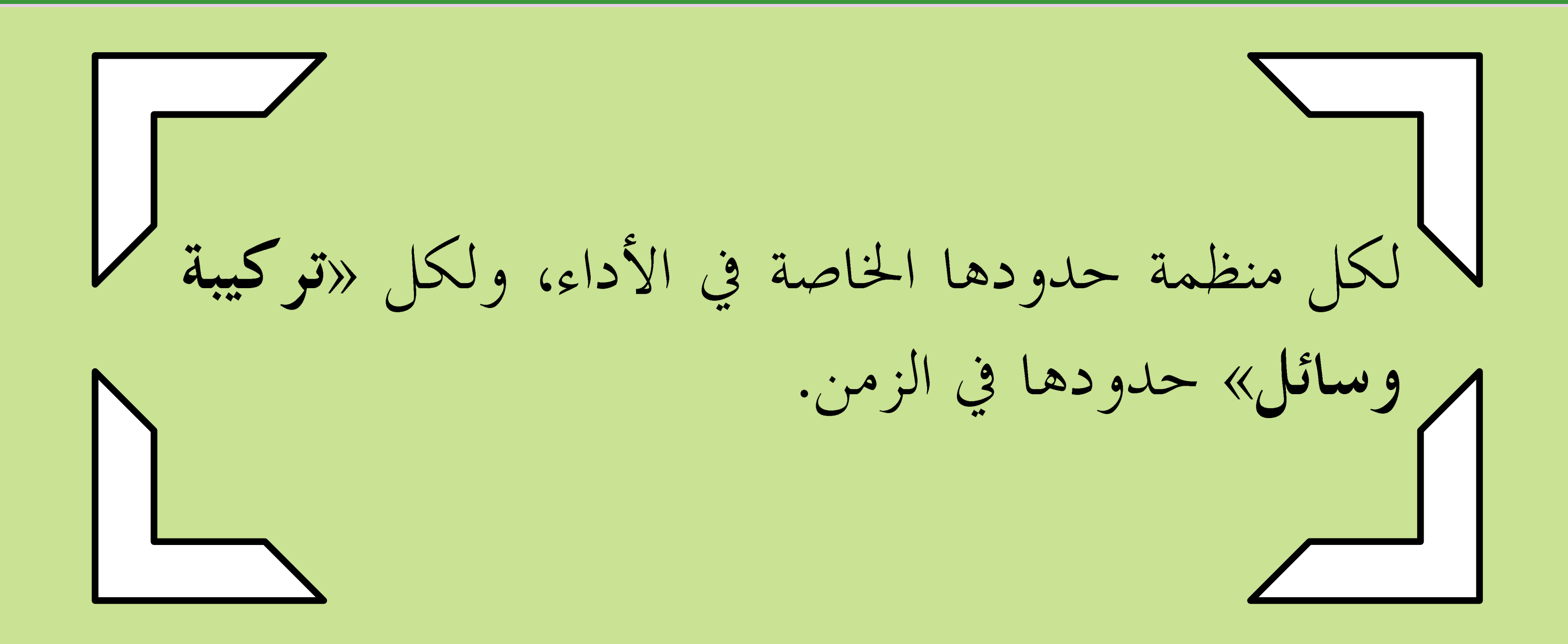
إضاءة 61



أحد أهم أسباب ضعف الأداء الارتباط العاطفي بالوسائل، وتحول الوسائل إلى عادات، وفقر الخيال والإبداع في الوسائل.

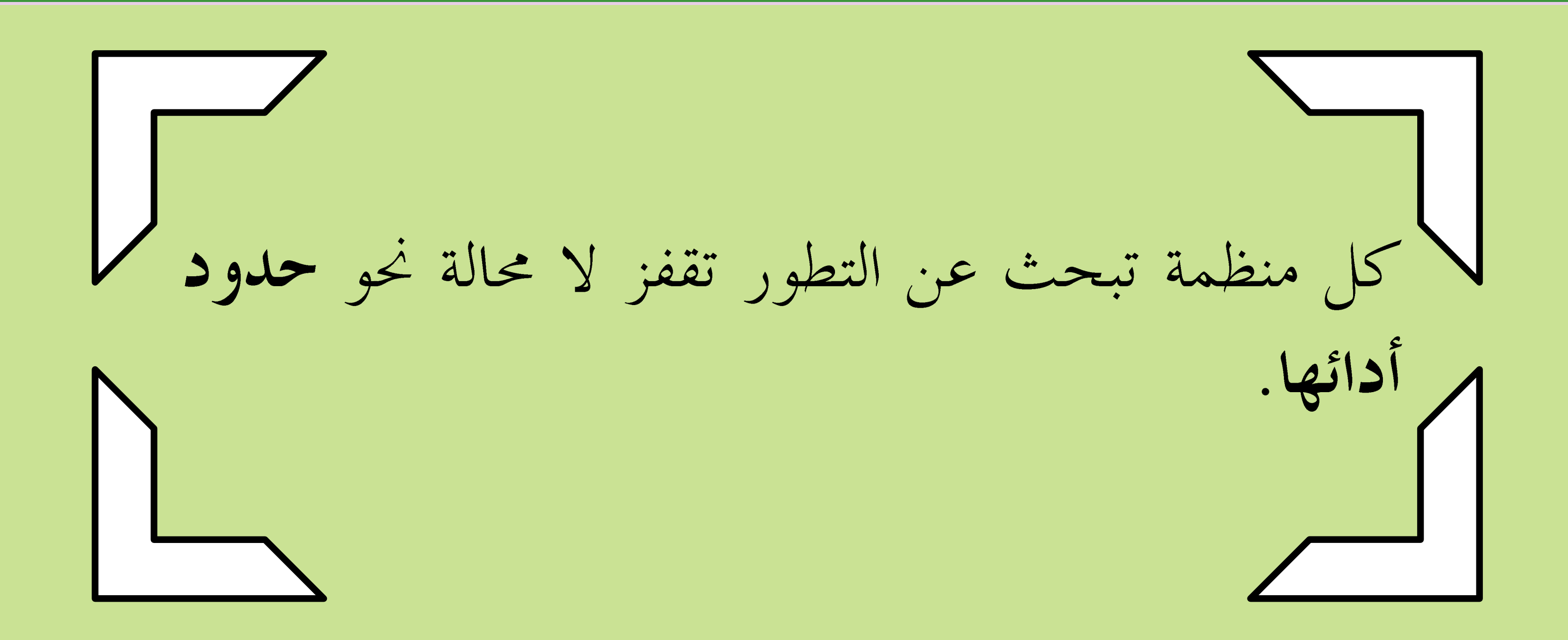
غيِّر وسائل عملك لِتُغَيِّر سقف أدائك.

إضاءة 62

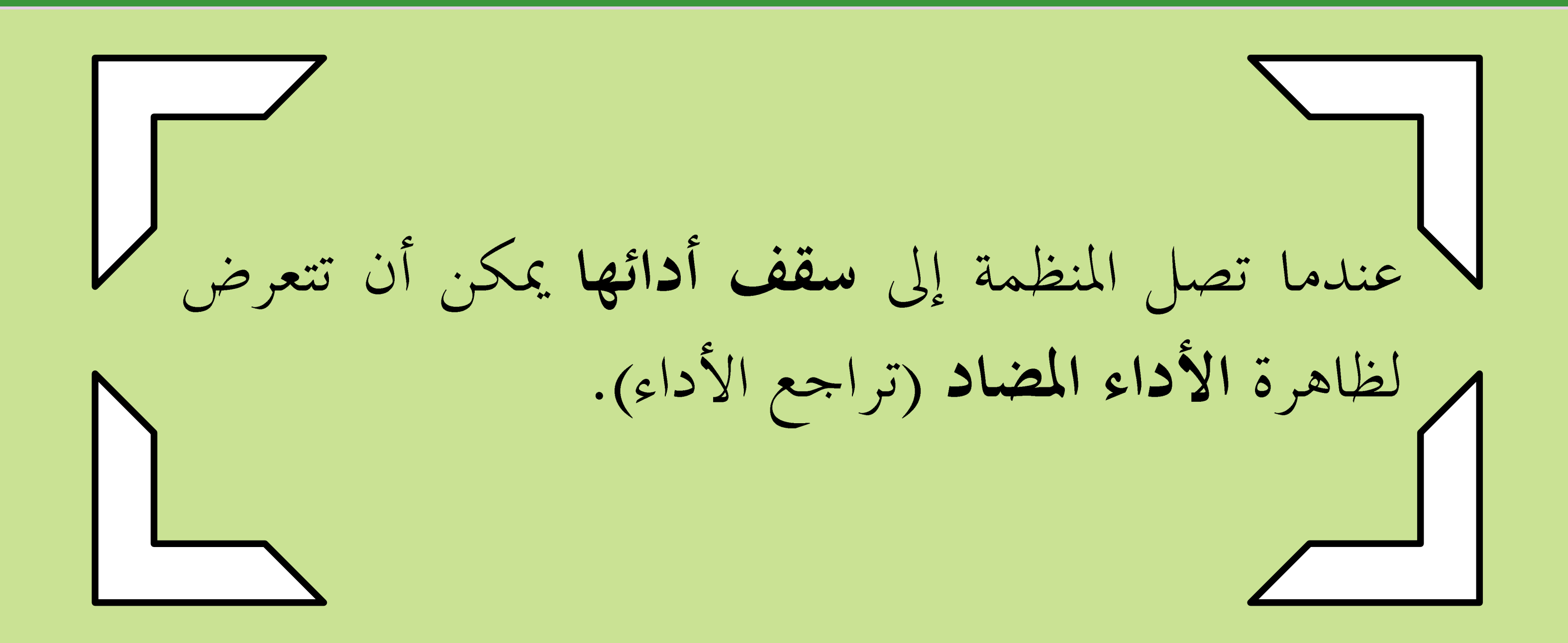


لكل منظمة حدودها الخاصة في الأداء، ولكل «**تركيبة وسائل**» حدودها في الزمن.

إضاءة 63

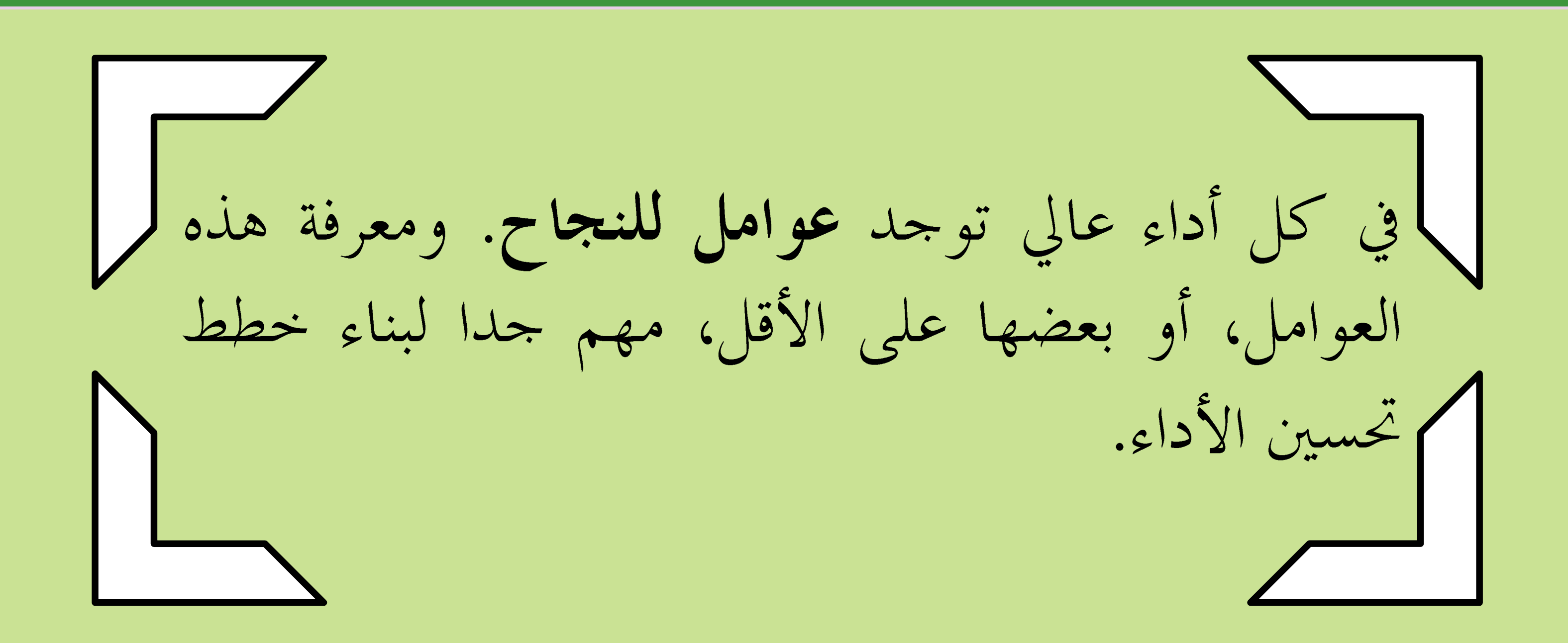


إضاءة 64

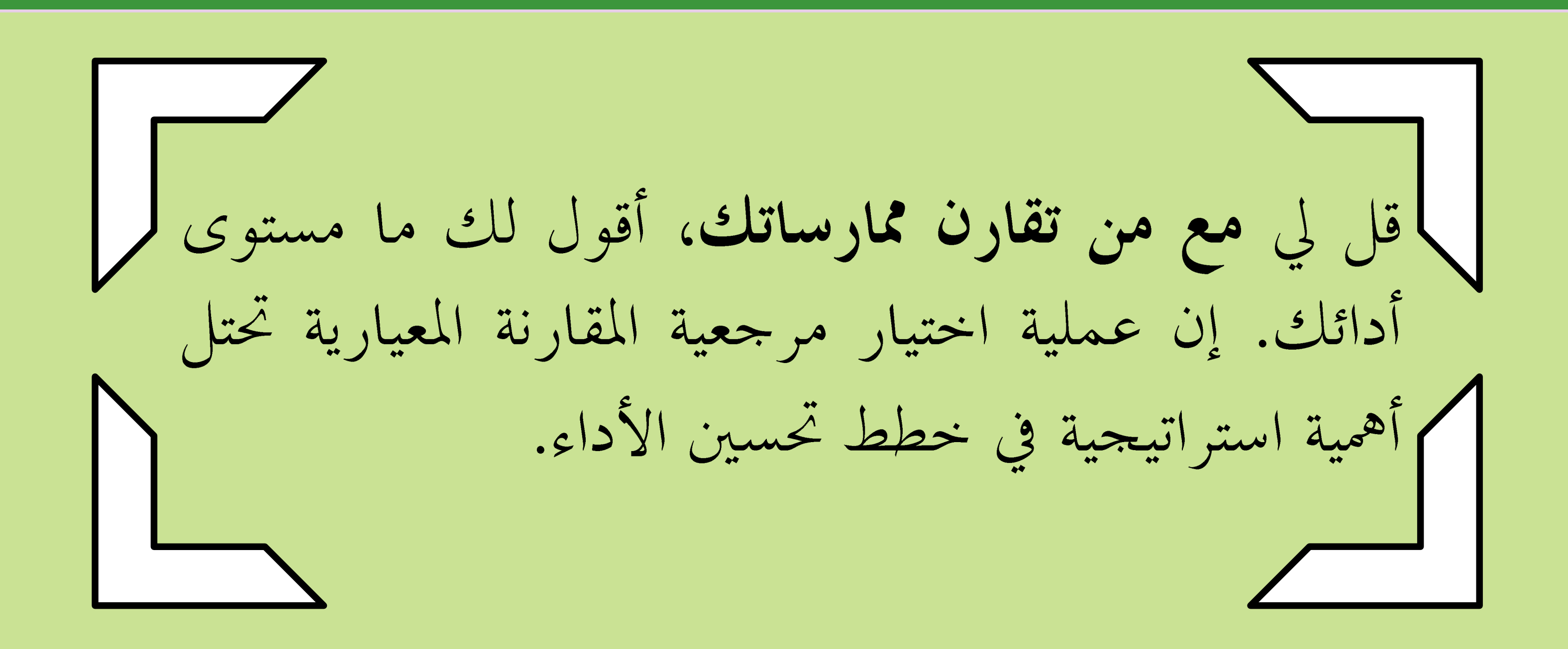


عندما تصل المنظمة إلى **سقف أدائها** يمكن أن تتعرض لظاهرة **الأداء المضاد** (تراجع الأداء).

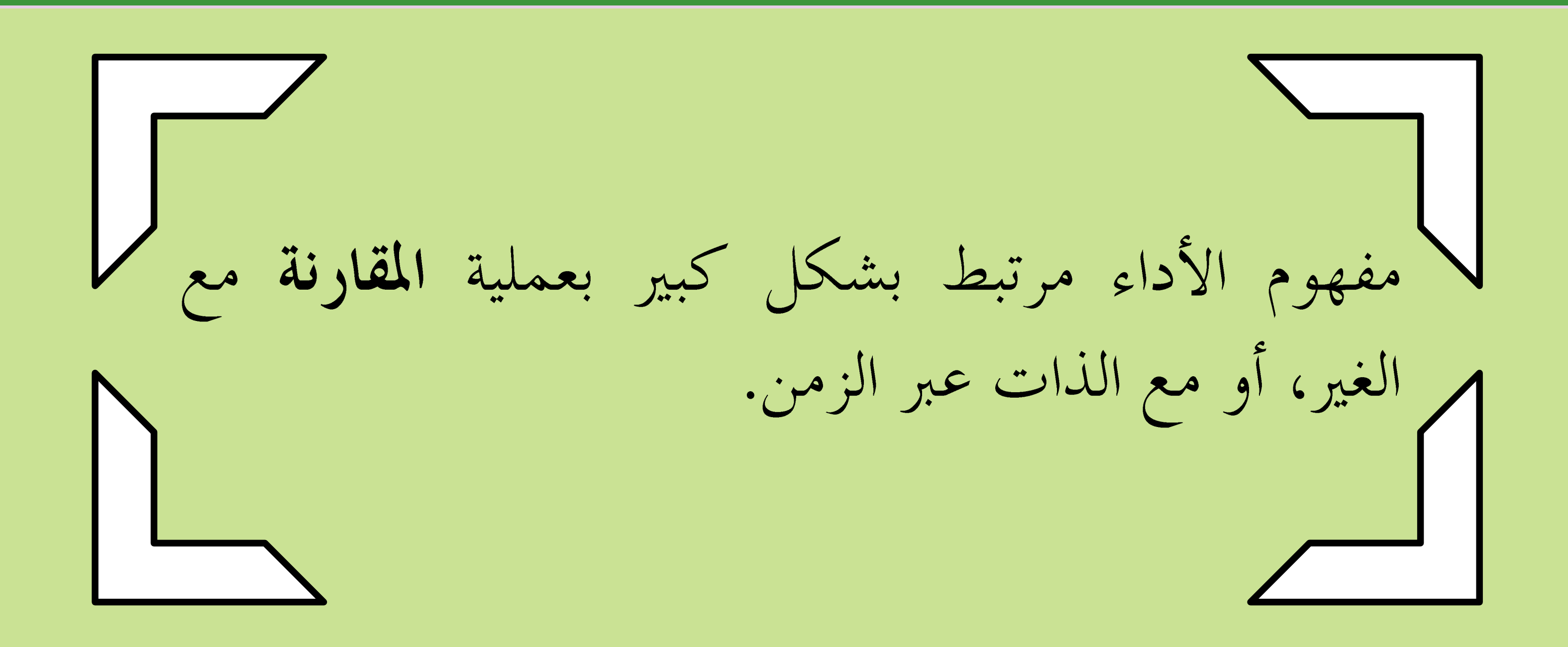
إضاءة 65


في كل أداء عالي توجد **عوامل للنجاح**. ومعرفة هذه العوامل، أو بعضها على الأقل، مهم جدا لبناء خطط تحسين الأداء.

إضاءة 66

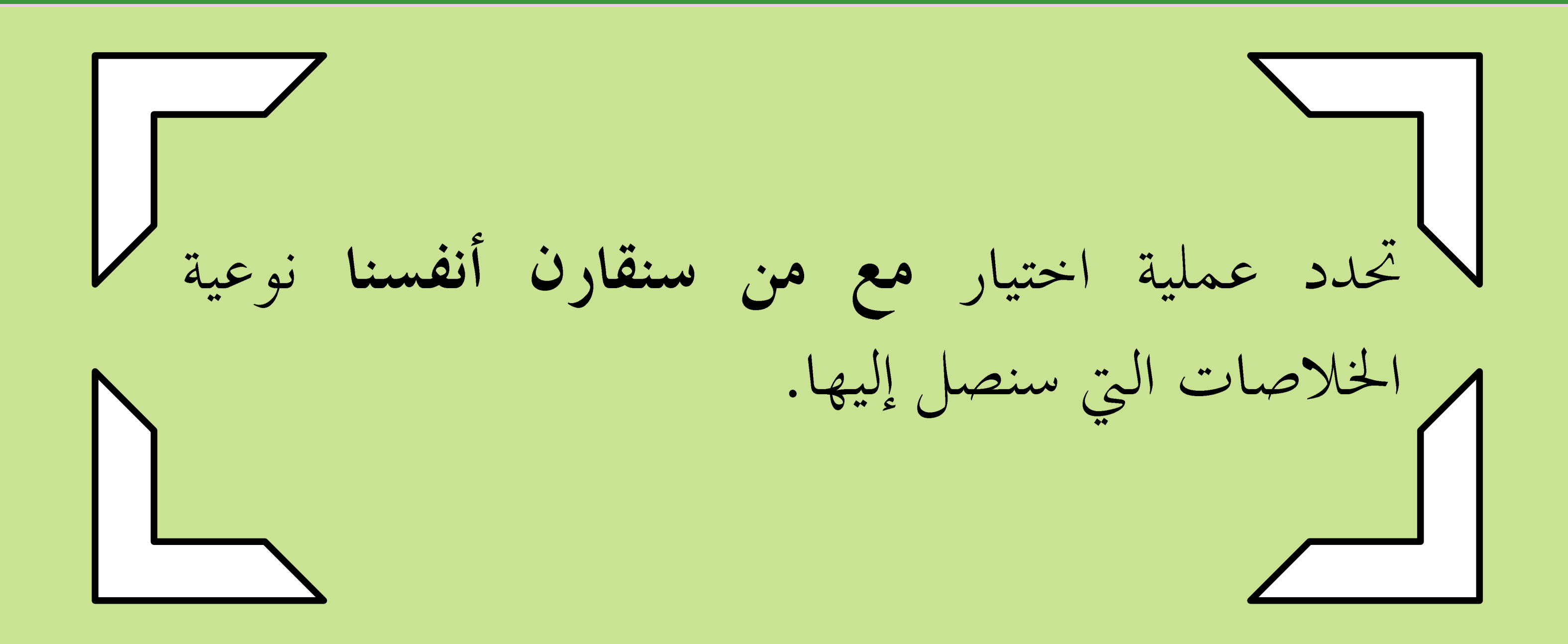

قل لي **مع من تقارن ممارساتك**، أقول لك ما مستوى أدائك. إن عملية اختيار مرجعية المقارنة المعيارية تحتل أهمية استراتيجية في خطط تحسين الأداء.

إضاءة 67



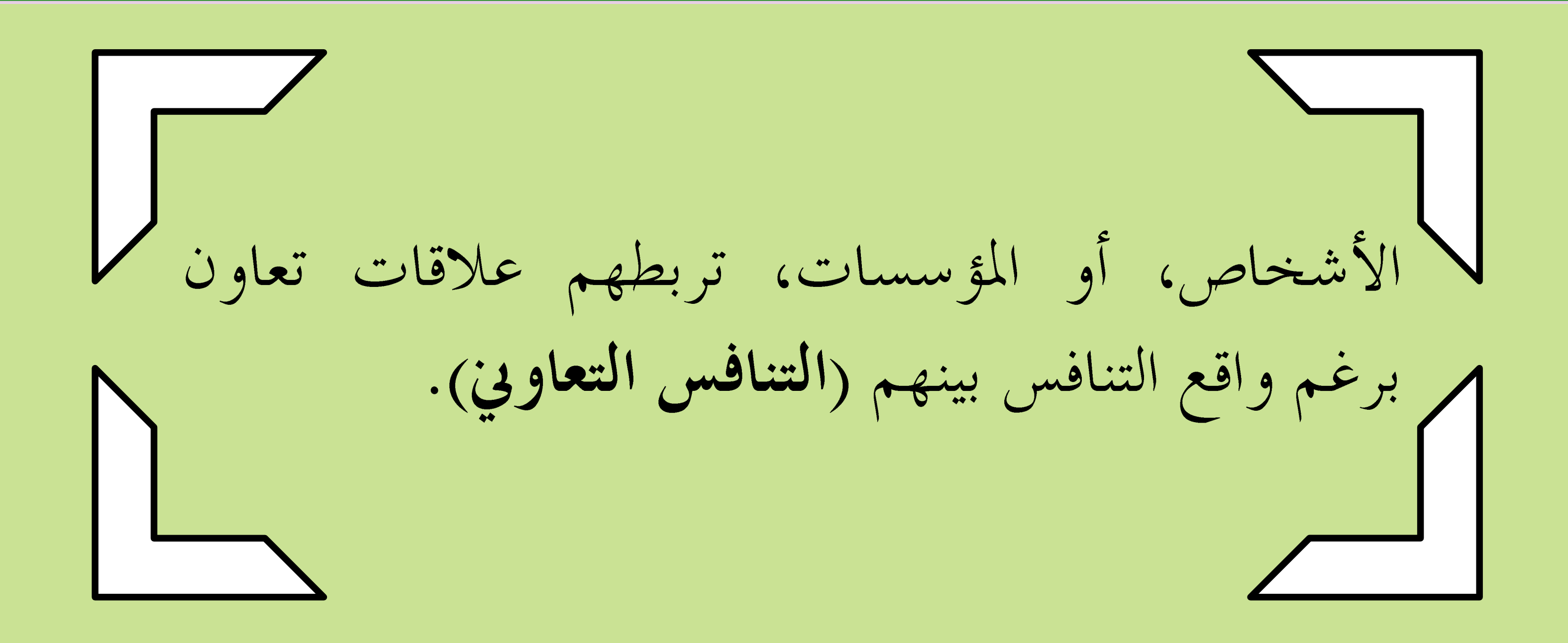
مفهوم الأداء مرتبط بشكل كبير بعملية **المقارنة** مع الغير، أو مع الذات عبر الزمن.

إضاءة 68



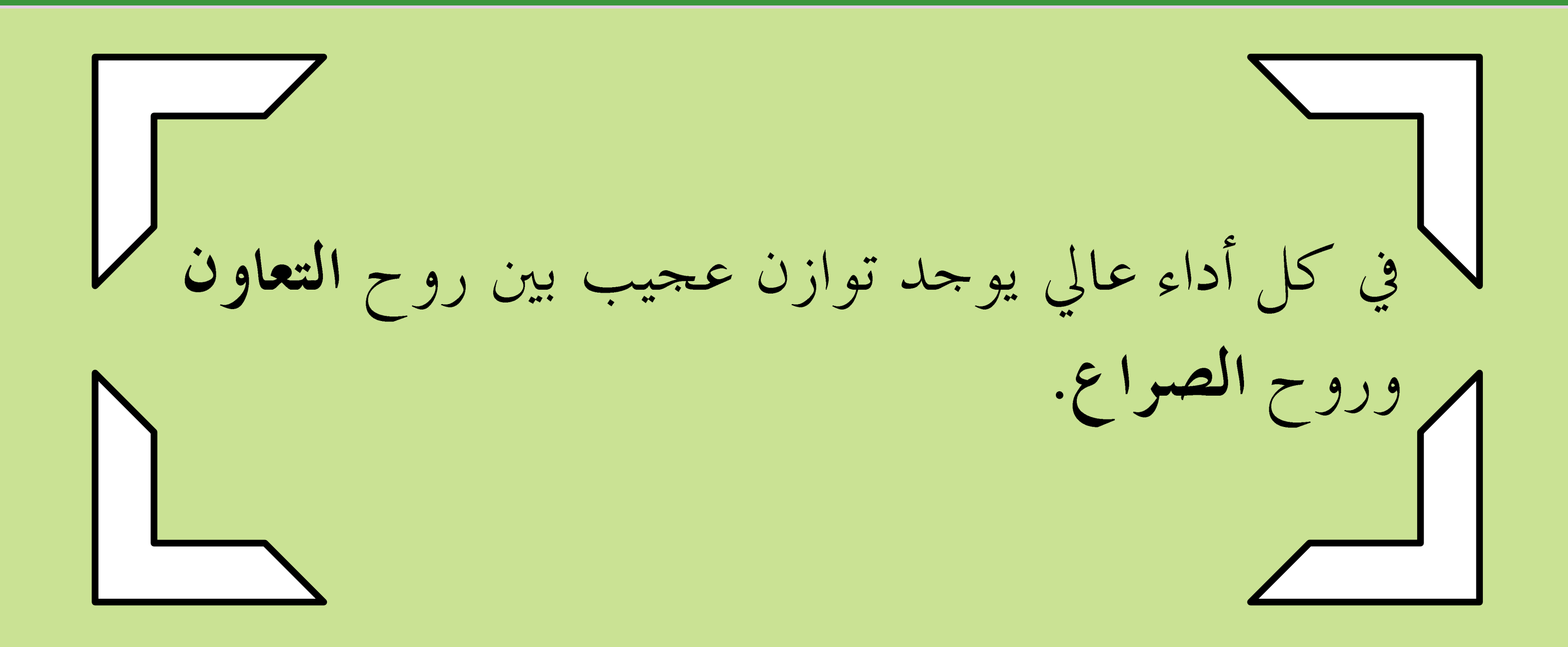
تحدد عملية اختيار **مع من سنقارن أنفسنا** نوعية الخلاصات التي سنصل إليها.

إضاءة 69



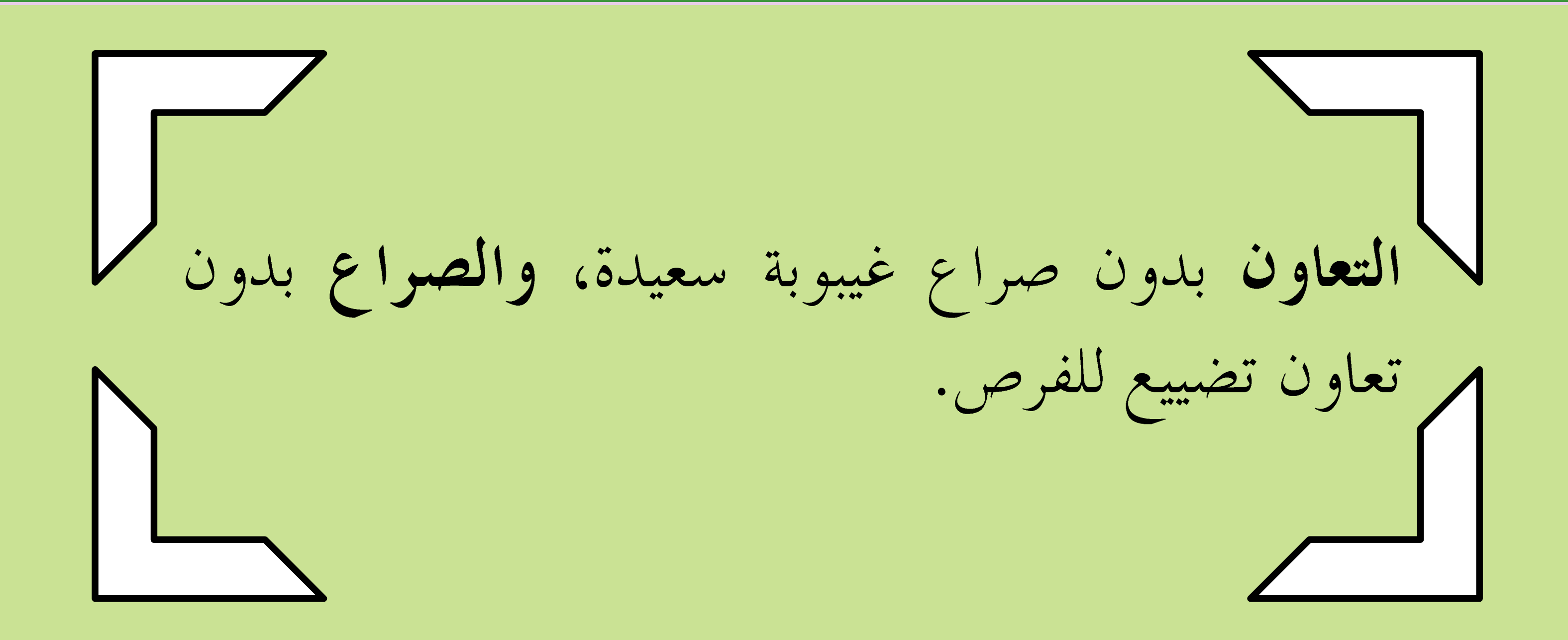
الأشخاص، أو المؤسسات، تربطهم علاقات تعاون برغم واقع التنافس بينهم (**التنافس التعاوني**).

إضاءة 70



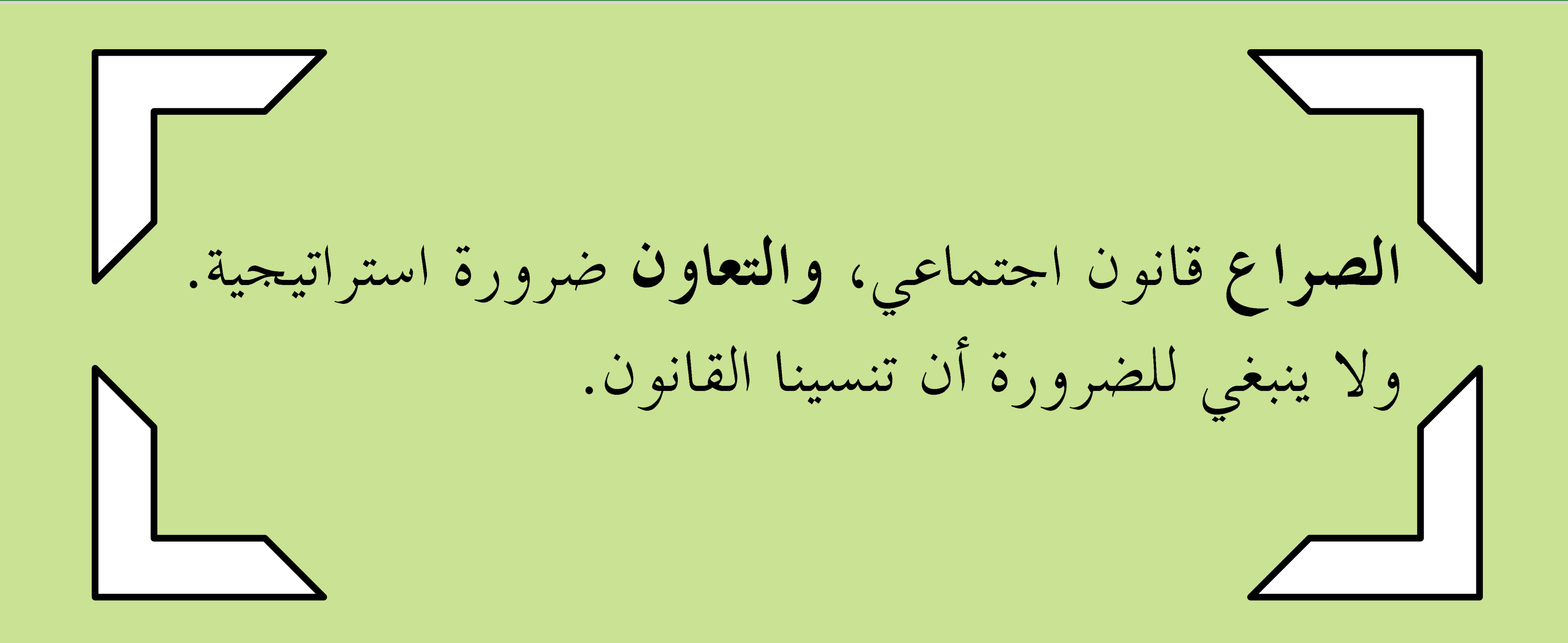
في كل أداء عالي يوجد توازن عجيب بين روح **التعاون** وروح **الصراع**.

إضاءة 71



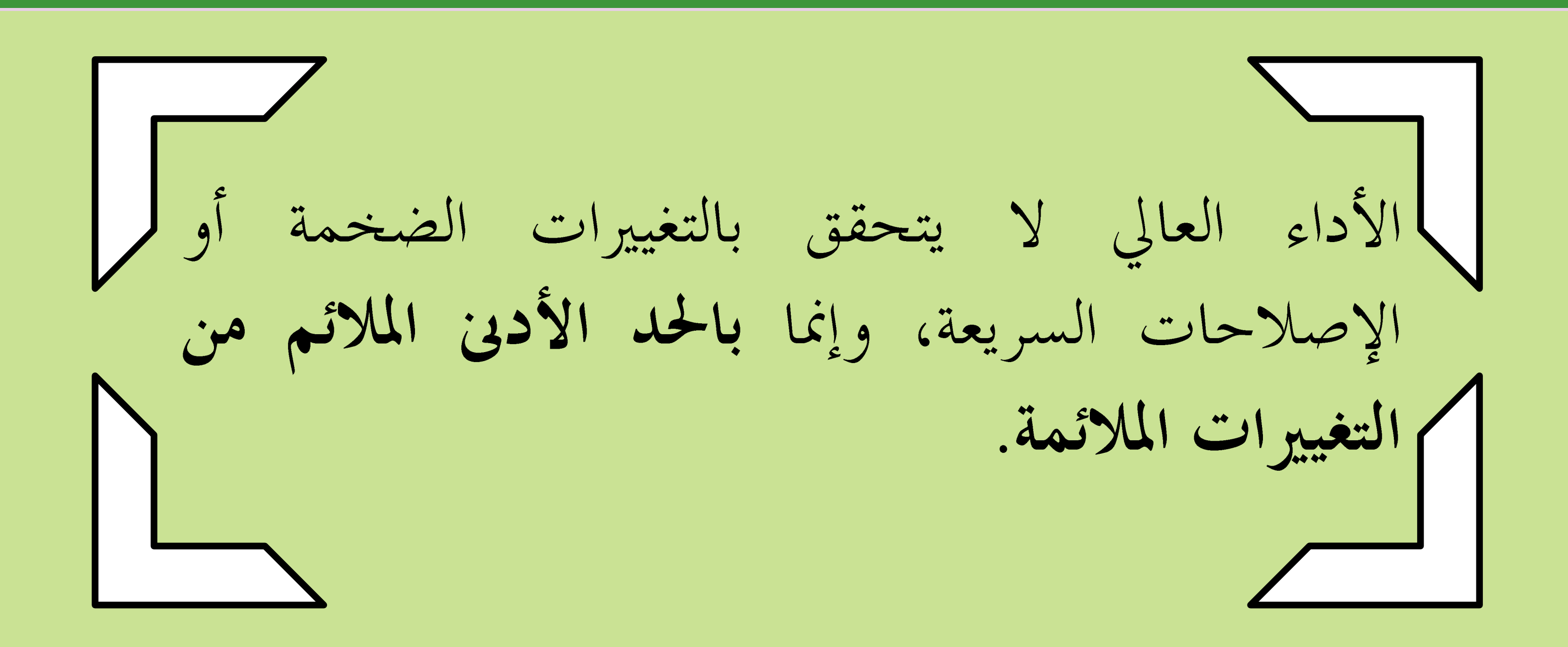
التعاون بدون صراع غيبوبة سعيدة، **والصراع** بدون تعاون تضييع للفرص.

إضاءة 72



الصراع قانون اجتماعي، **والتعاون** ضرورة استراتيجية.
ولا ينبغي للضرورة أن تنسينا القانون.

إضاءة 73

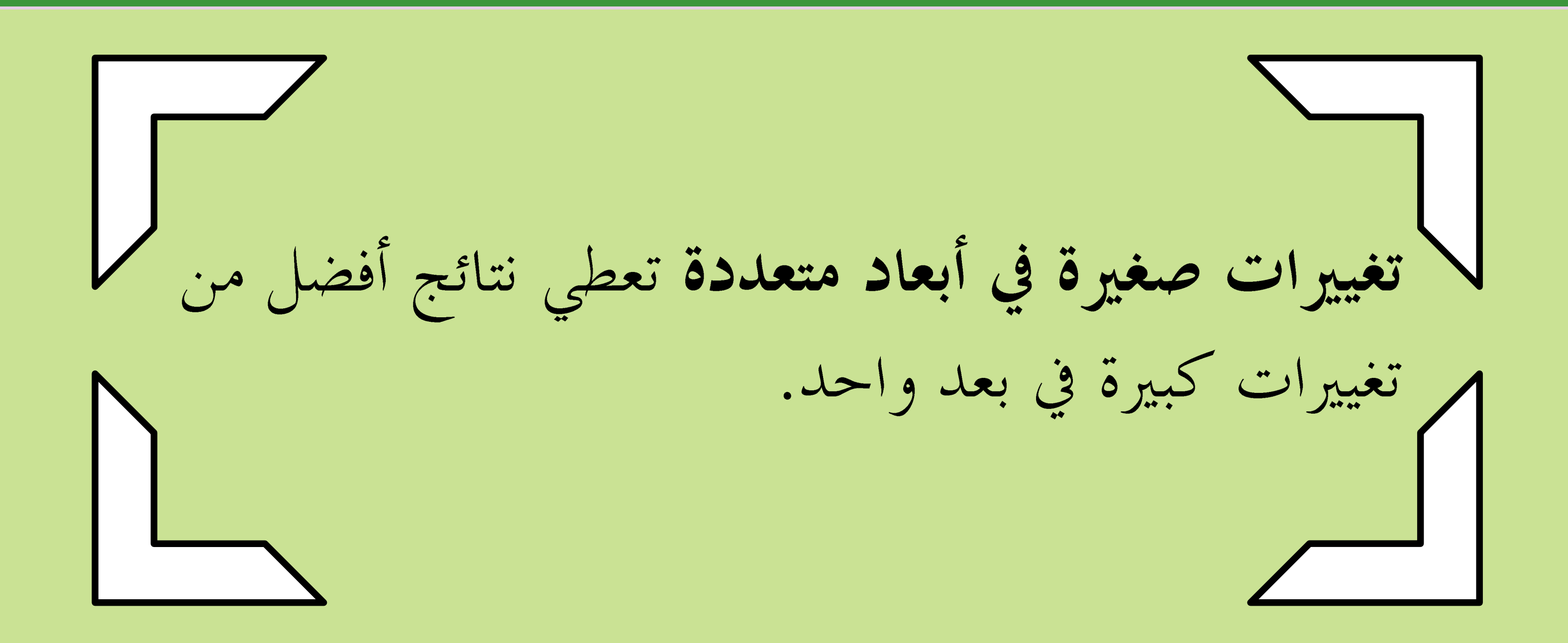


الأداء العالي لا يتحقق بالتغييرات الضخمة أو الإصلاحات السريعة، وإنما **بالحد الأدنى الملائم من التغييرات الملائمة**.

إضاءة 74

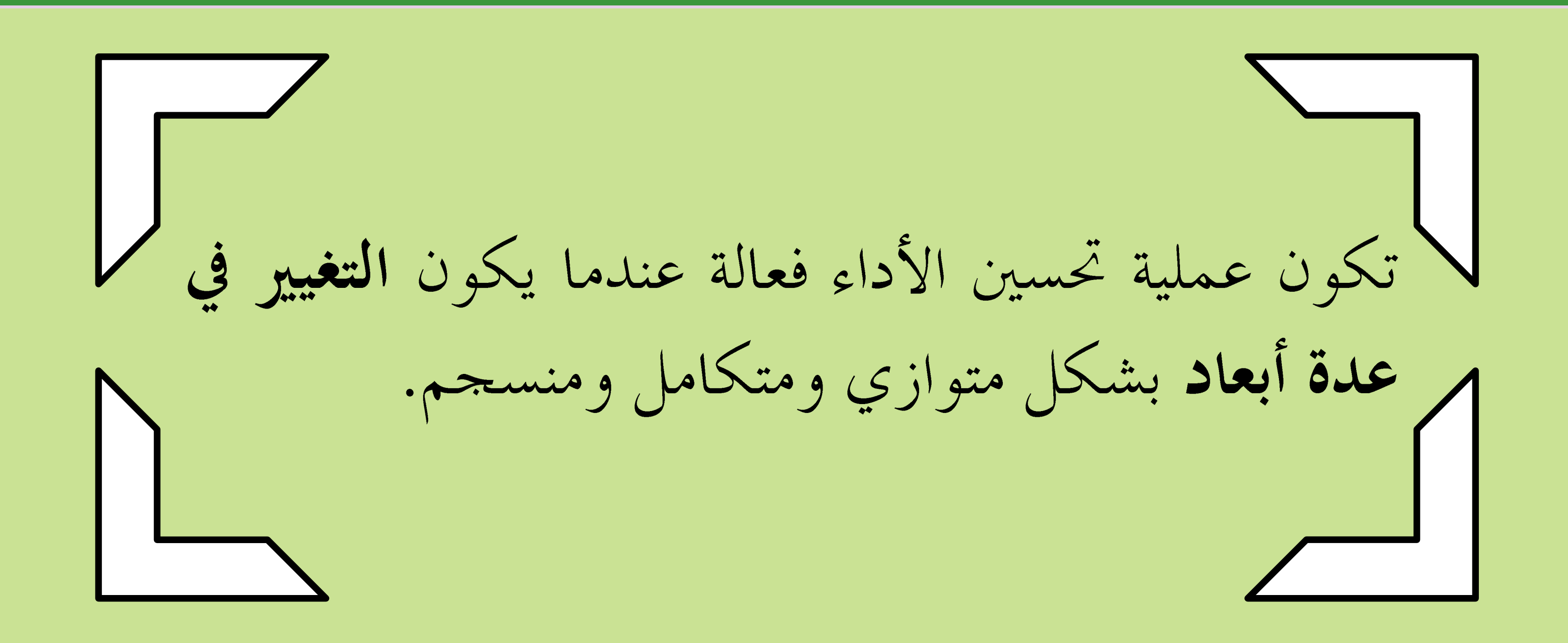
إن أحد أهم مشكلات القادة والمدراء هي ميلهم إلى المبالغة في ردود الفعل، في حين أن الاستجابة المطلوبة هي **الحد الأدنى من التغيير الملائم** مع متطلبات المرحلة المقبلة.

إضاءة 75

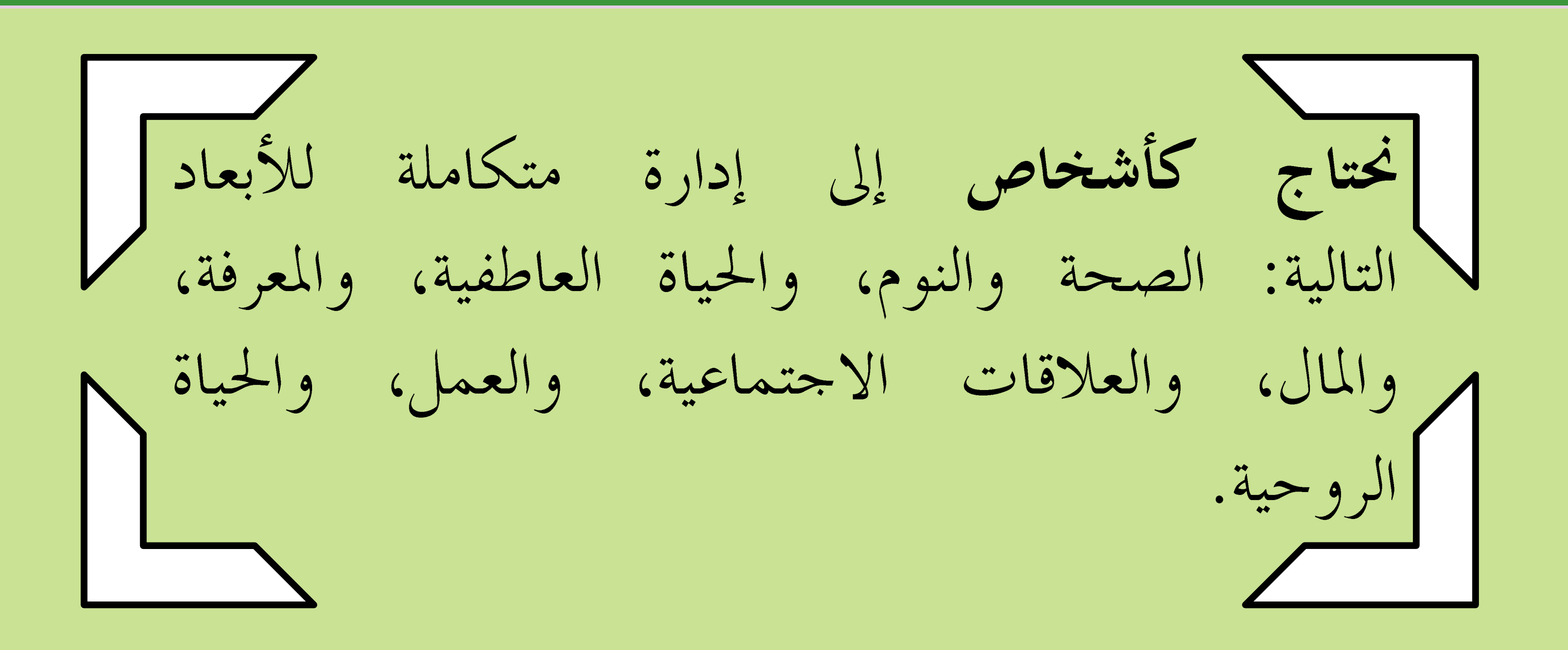


تغييرات صغيرة في أبعاد متعددة تعطي نتائج أفضل من تغييرات كبيرة في بعد واحد.

إضاءة 76

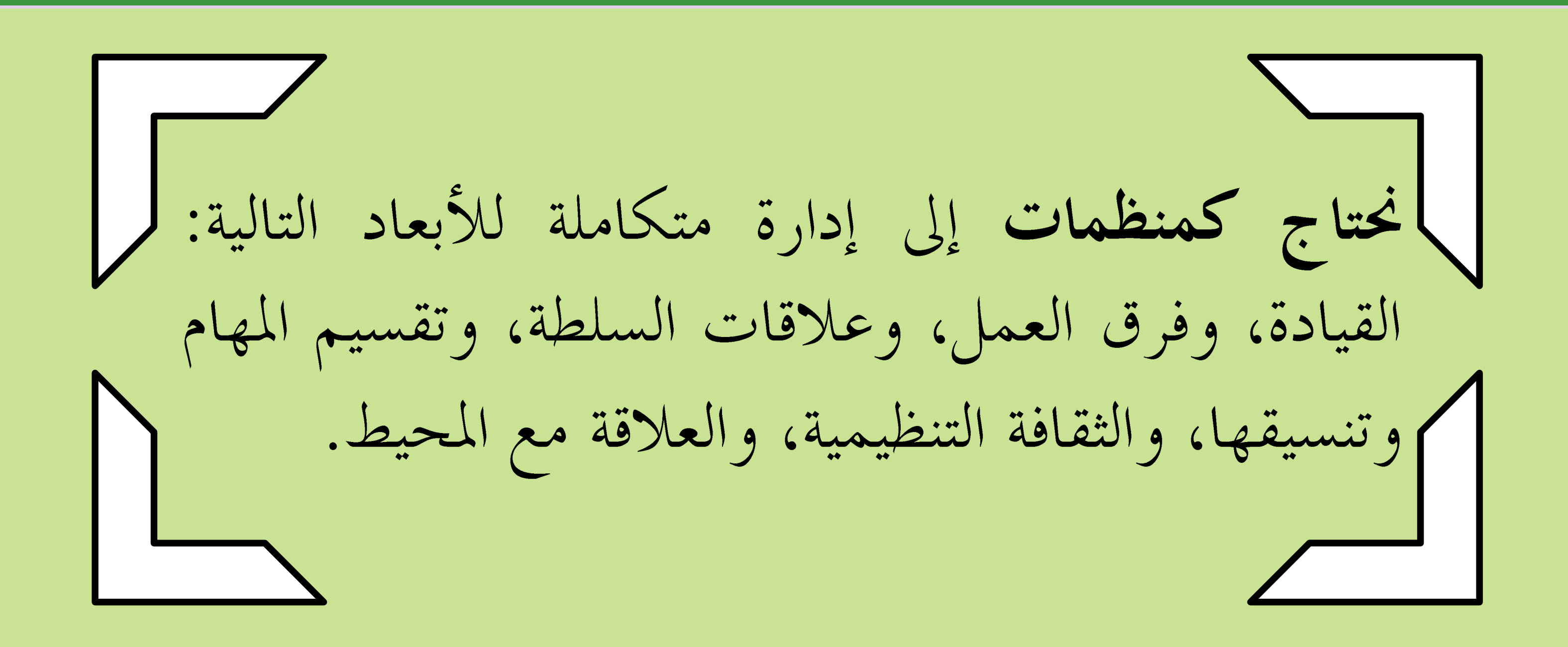

تكون عملية تحسين الأداء فعالة عندما يكون **التغيير في عدة أبعاد** بشكل متوازي ومتكامل ومنسجم.

إضاءة 77



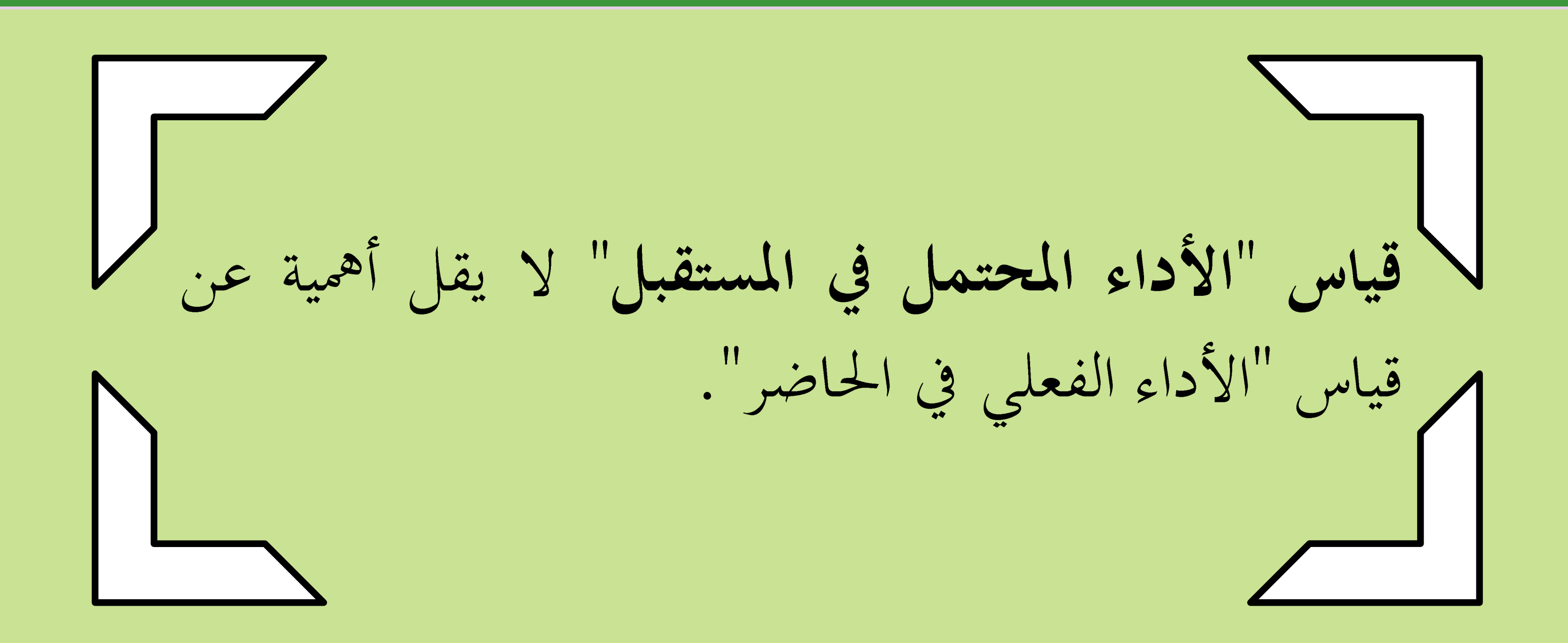
نحتاج كأشخاص إلى إدارة متكاملة للأبعاد التالية: الصحة والنوم، والحياة العاطفية، والمعرفة، والمال، والعلاقات الاجتماعية، والعمل، والحياة الروحية.

إضاءة 78



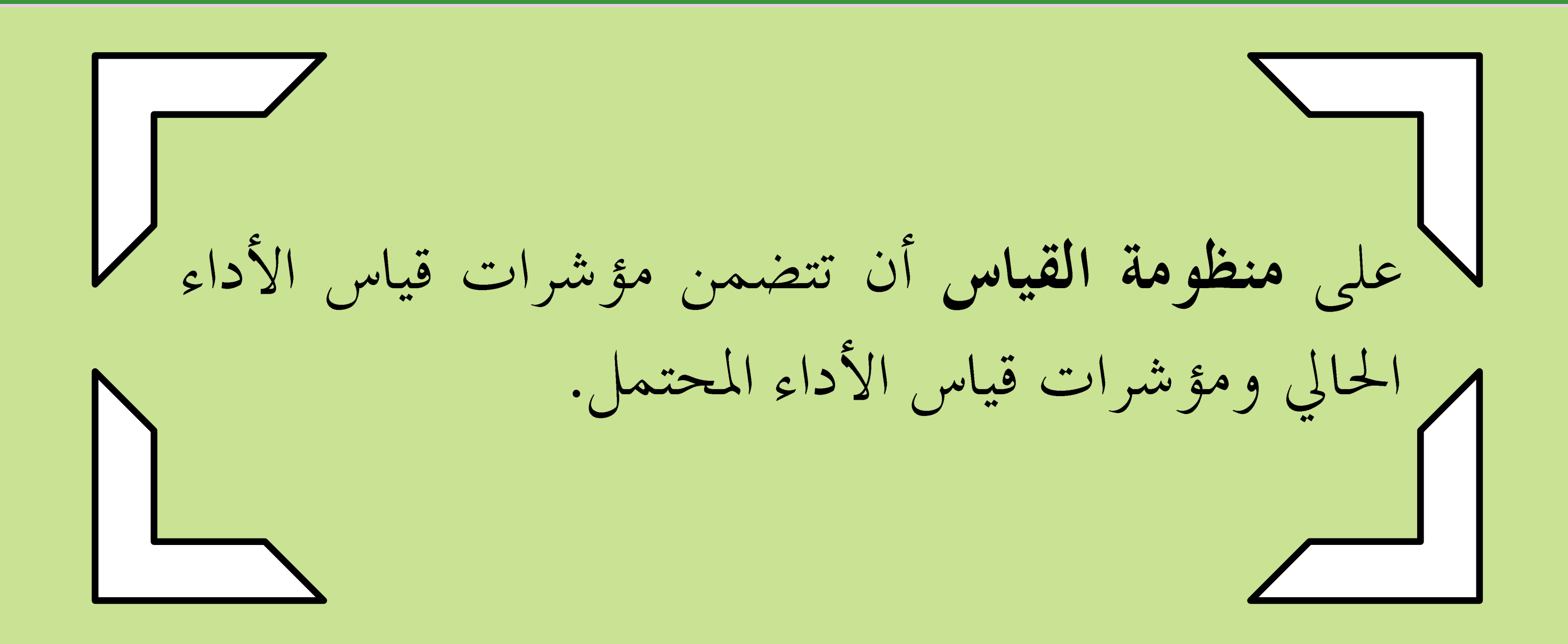
نحتاج كمنظمات إلى إدارة متكاملة للأبعاد التالية: القيادة، وفرق العمل، وعلاقات السلطة، وتقسيم المهام وتنسيقها، والثقافة التنظيمية، والعلاقة مع المحيط.

إضاءة 79



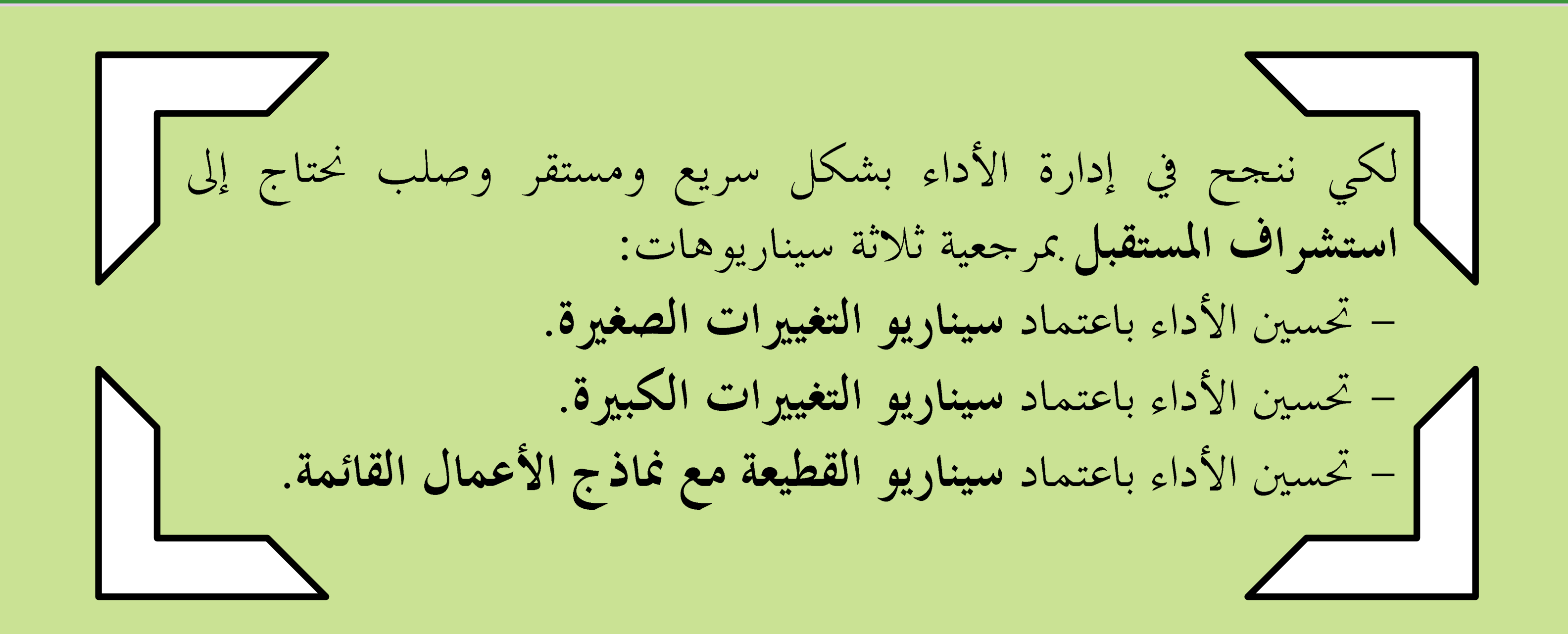
قياس "الأداء المحتمل في المستقبل" لا يقل أهمية عن قياس "الأداء الفعلي في الحاضر".

إضاءة 80



على **منظومة القياس** أن تتضمن مؤشرات قياس الأداء الحالي ومؤشرات قياس الأداء المحتمل.

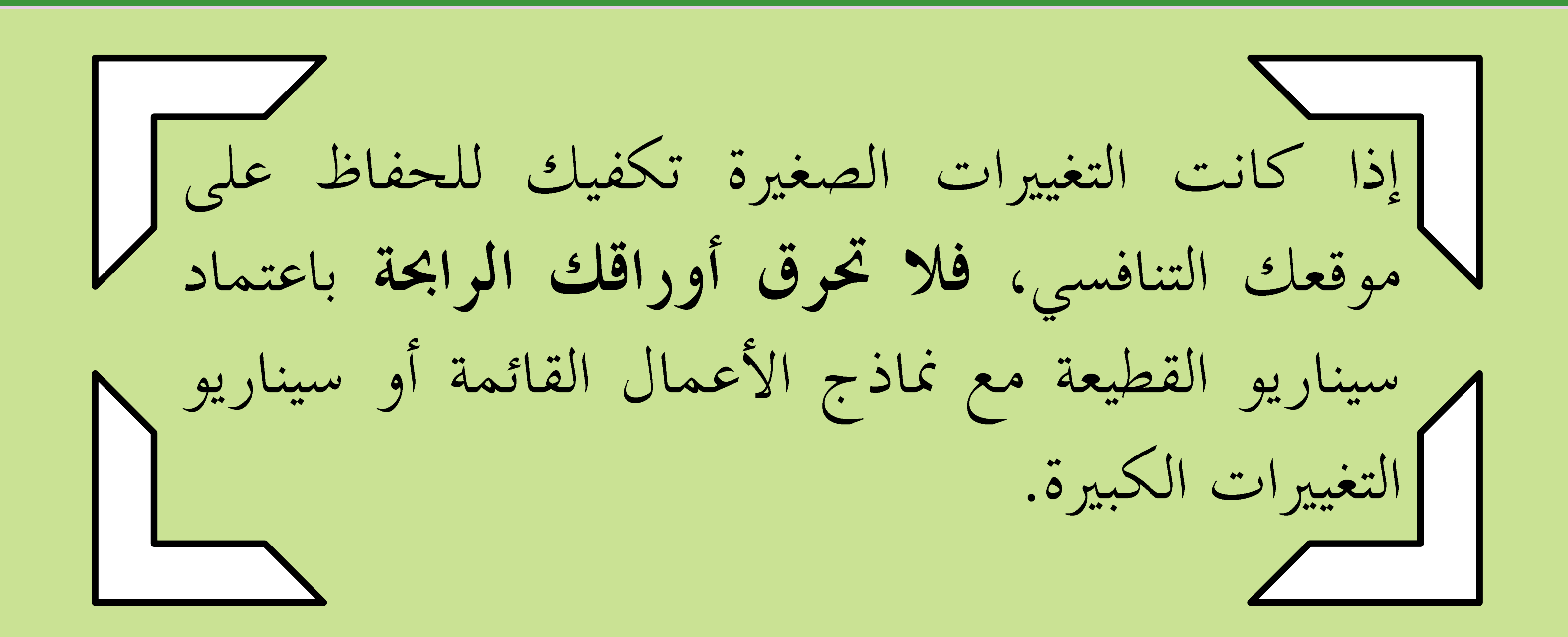
إضاءة 81



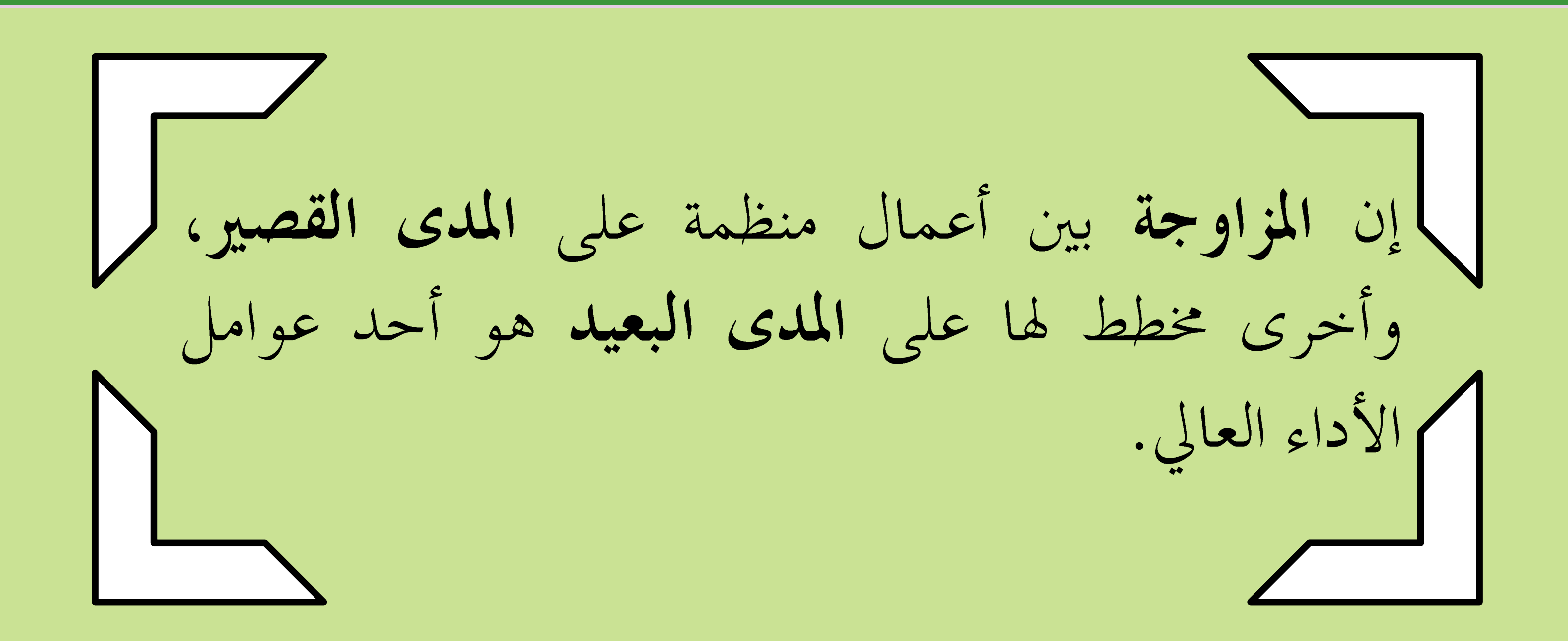
لكي ننجح في إدارة الأداء بشكل سريع ومستقر وصلب نحتاج إلى **استشراف المستقبل** بمرجعية ثلاثة سيناريوهات:

- تحسين الأداء باعتماد **سيناريو التغييرات الصغيرة**.
- تحسين الأداء باعتماد **سيناريو التغييرات الكبيرة**.
- تحسين الأداء باعتماد **سيناريو القطيعة مع نماذج الأعمال القائمة**.

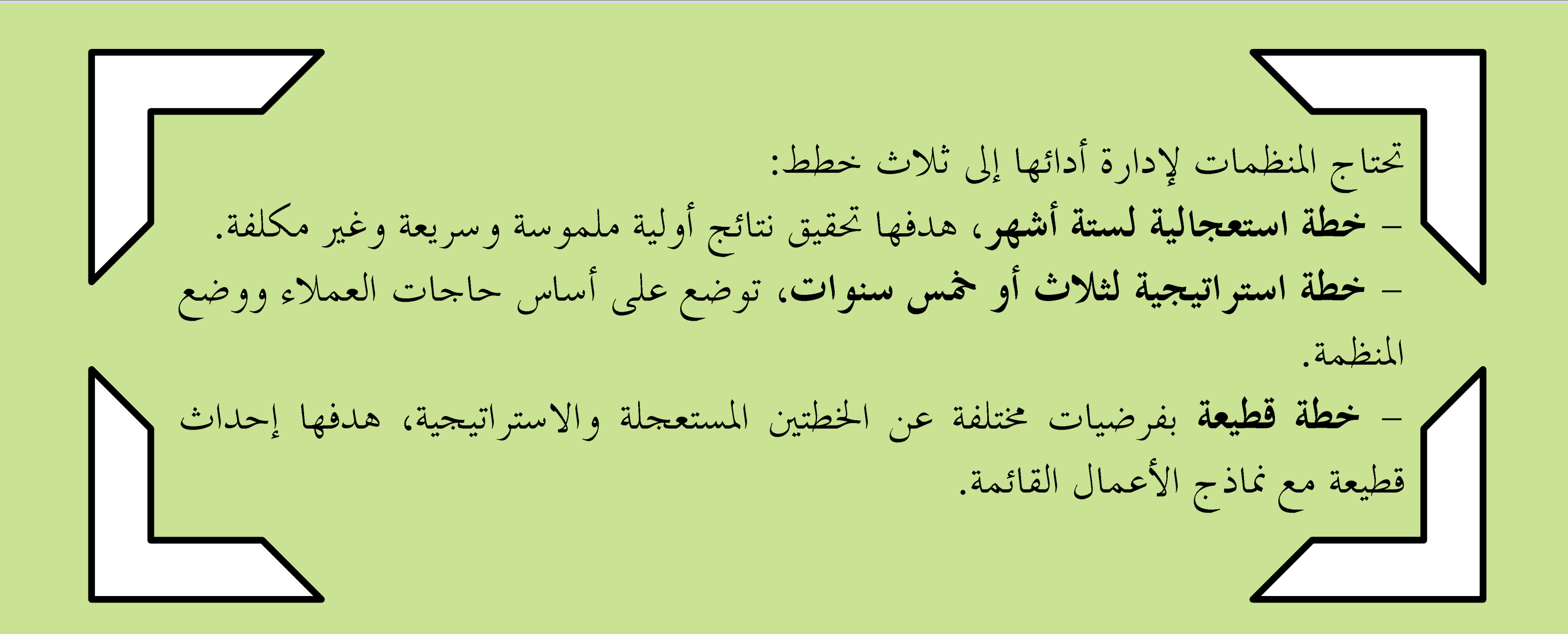
إضاءة 82


إذا كانت التغييرات الصغيرة تكفيك للحفاظ على موقعك التنافسي، **فلا تحرق أوراقك الرابحة** باعتماد سيناريو القطيعة مع نماذج الأعمال القائمة أو سيناريو التغييرات الكبيرة.

إضاءة 83


إن **المزاوجة** بين أعمال منظمة على **المدى القصير**، وأخرى مخطط لها على **المدى البعيد** هو أحد عوامل الأداء العالي.

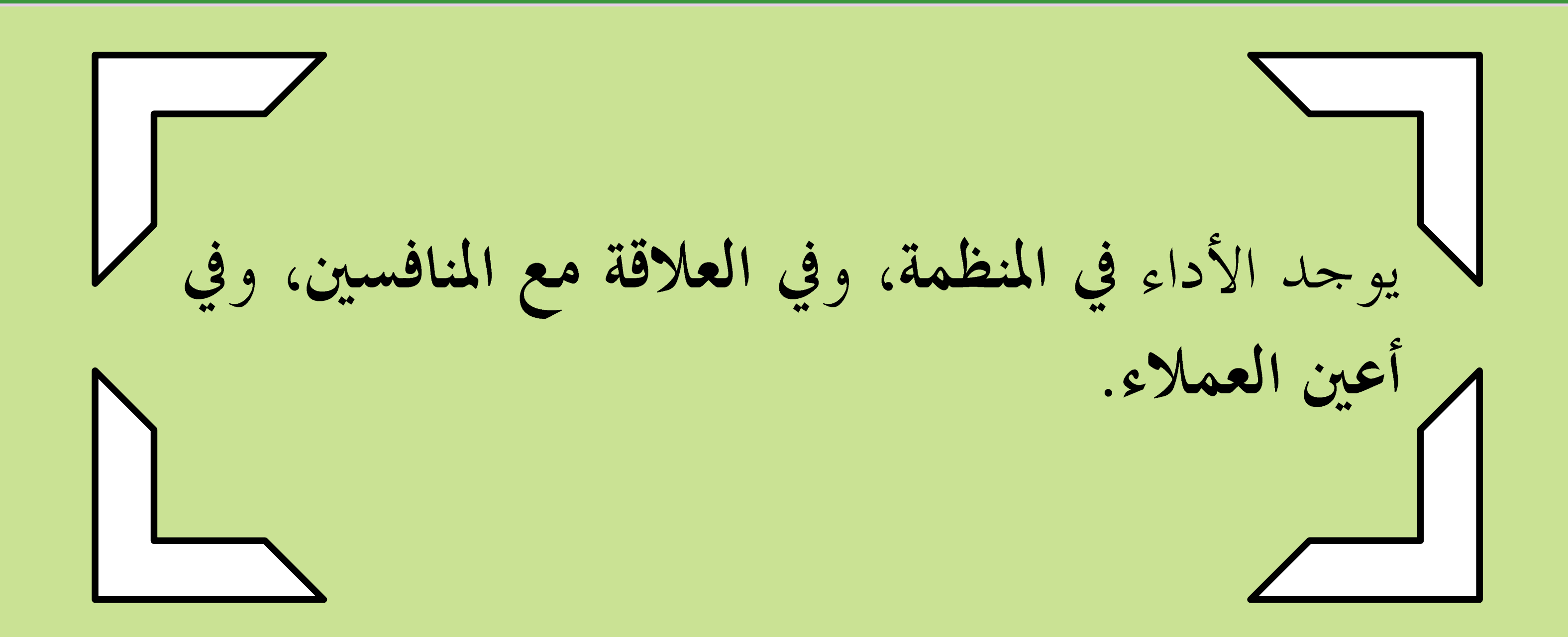
إضاءة 84



تحتاج المنظمات لإدارة أدائها إلى ثلاث خطط:

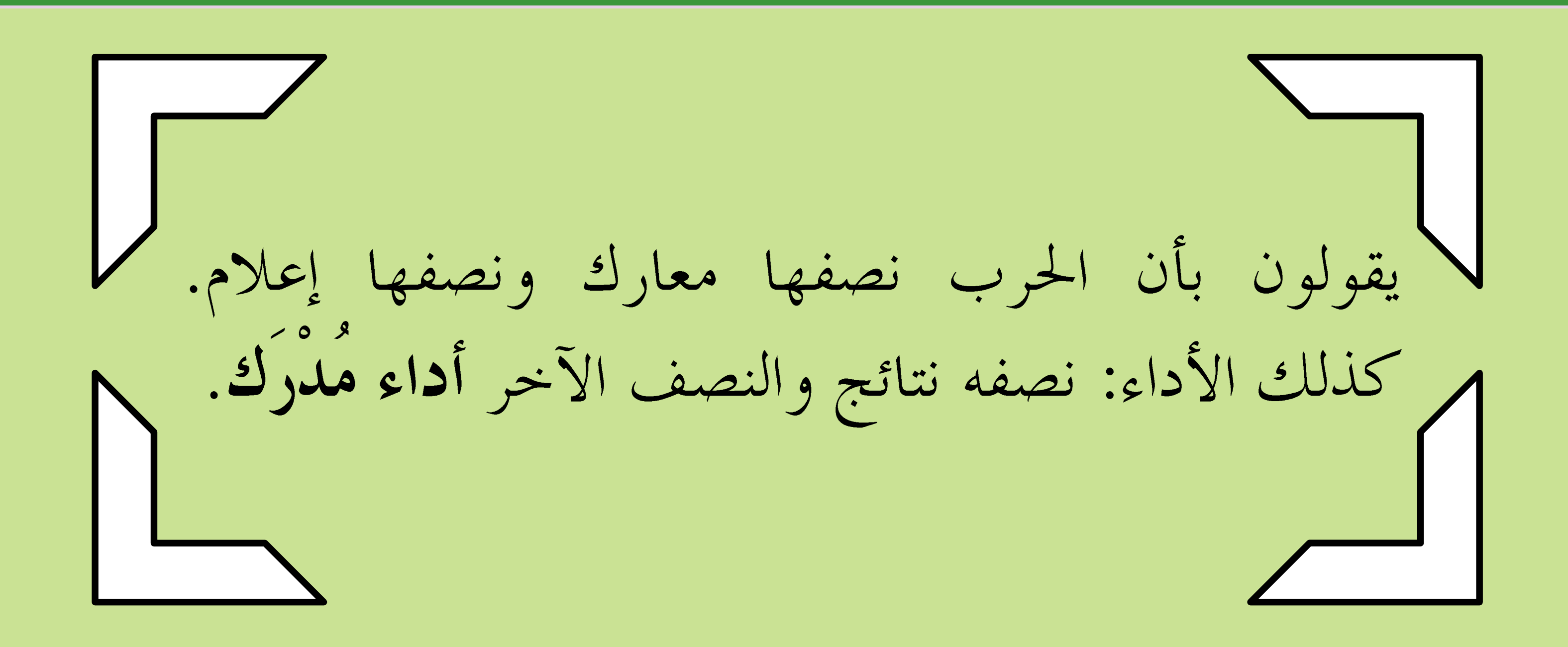
- **خطة استعجالية لستة أشهر**، هدفها تحقيق نتائج أولية ملموسة وسريعة وغير مكلفة.
- **خطة استراتيجية لثلاث أو خمس سنوات**، توضع على أساس حاجات العملاء ووضع المنظمة.
- **خطة قطيعة** بفرضيات مختلفة عن الخطتين المستعجلة والاستراتيجية، هدفها إحداث قطيعة مع نماذج الأعمال القائمة.

إضاءة 85

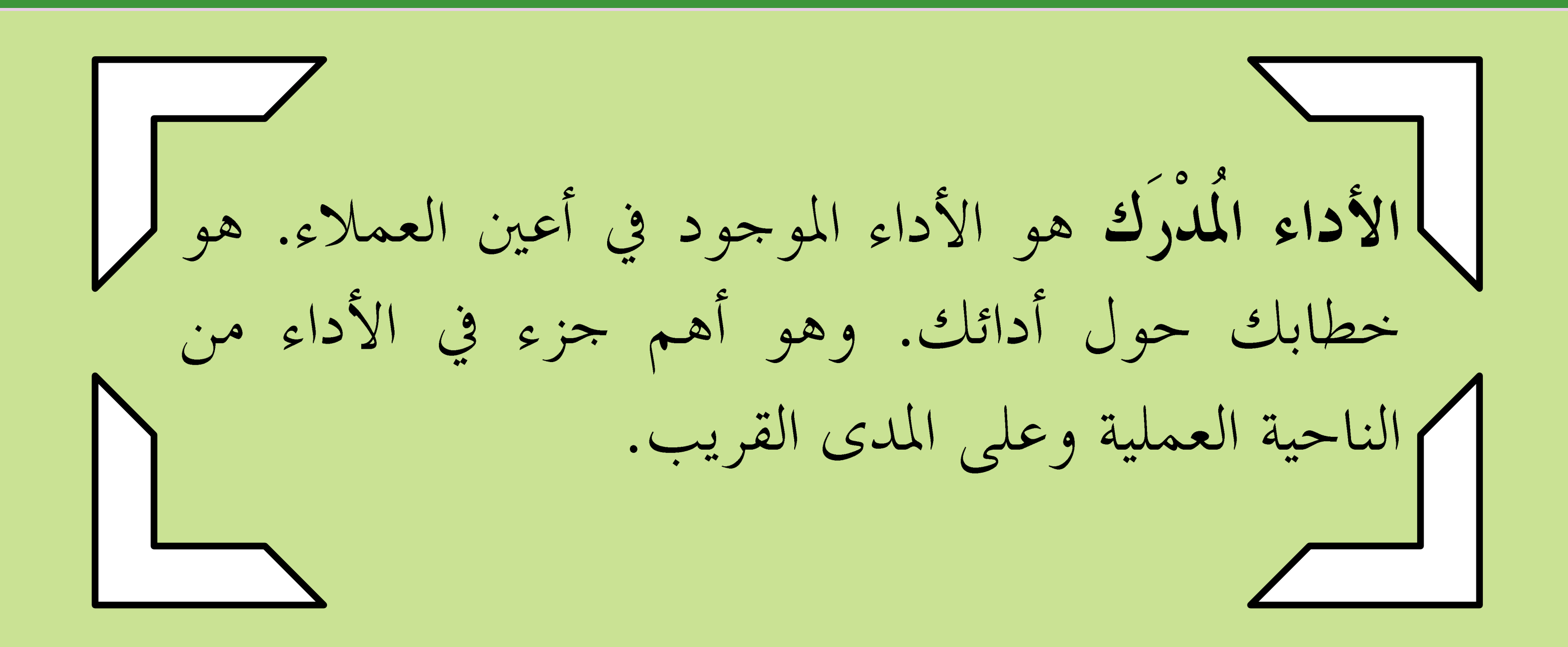


يوجد الأداء **في المنظمة، وفي العلاقة مع المنافسين، وفي أعين العملاء.**

إضاءة 86

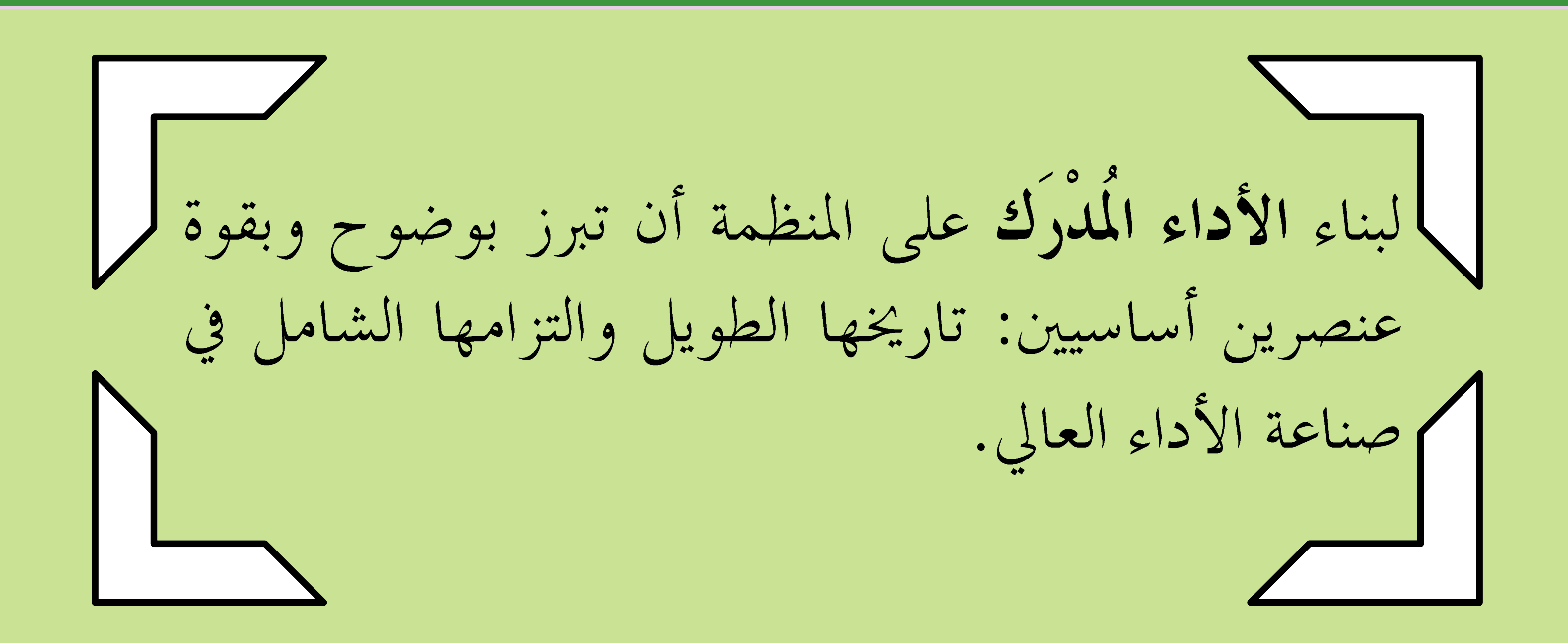

يقولون بأن الحرب نصفها معارك ونصفها إعلام.
كذلك الأداء: نصفه نتائج والنصف الآخر **أداء مُدْرَك**.

إضاءة 87



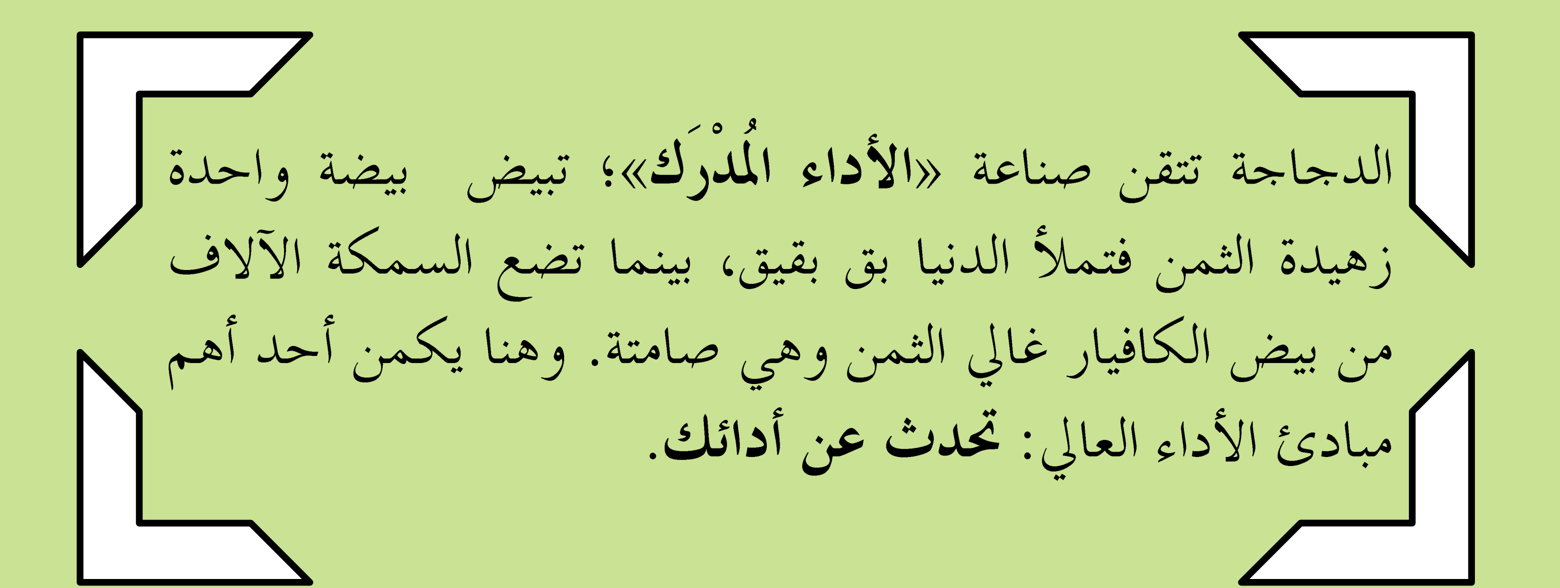
الأداء المُدْرَك هو الأداء الموجود في أعين العملاء. هو خطابك حول أدائك. وهو أهم جزء في الأداء من الناحية العملية وعلى المدى القريب.

إضاءة 88



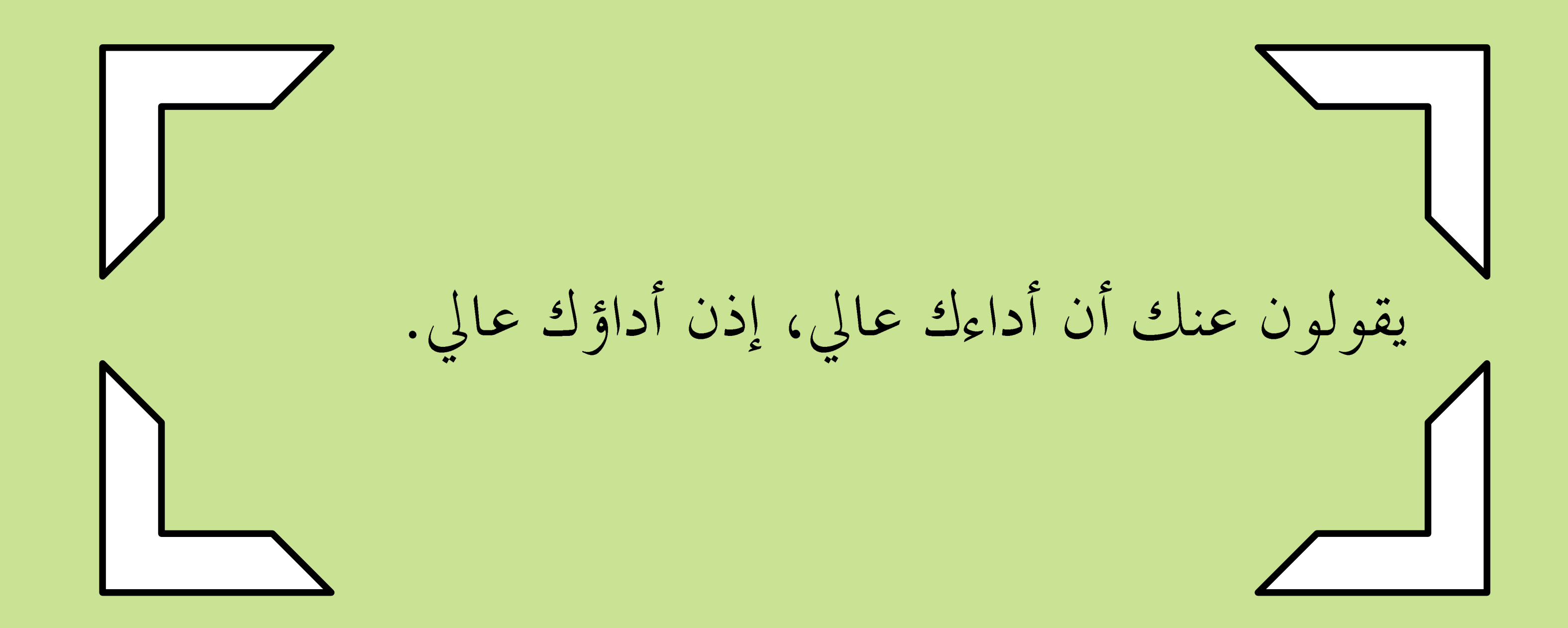
لبناء **الأداء المُدْرَك** على المنظمة أن تبرز بوضوح وبقوة عنصرين أساسيين: تاريخها الطويل والتزامها الشامل في صناعة الأداء العالي.

إضاءة 89

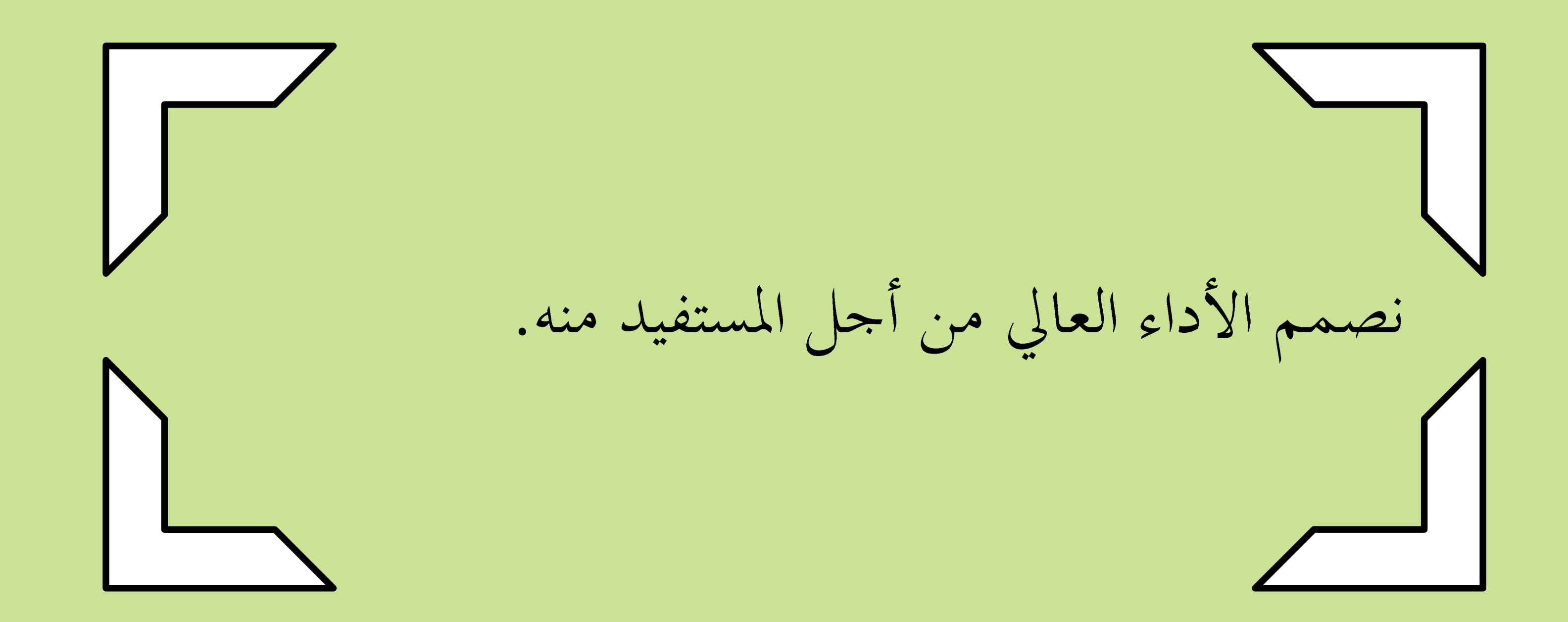


الدجاجة تتقن صناعة «**الأداء المُدْرَك**»؛ تبيض بيضة واحدة زهيدة الثمن فتملأ الدنيا بق بقيق، بينما تضع السمكة الآلاف من بيض الكافيار غالي الثمن وهي صامتة. وهنا يكمن أحد أهم مبادئ الأداء العالي: **تحدث عن أدائك**.

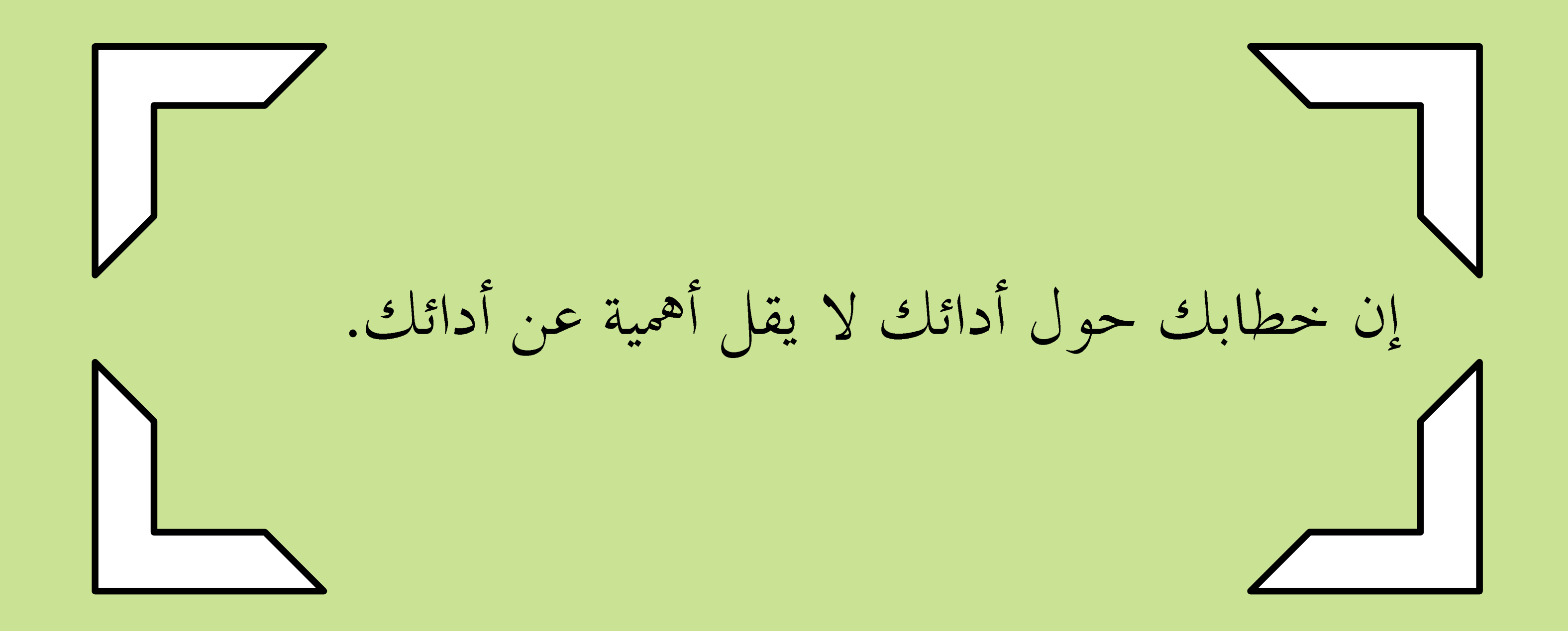
إضاءة 90



إضاءة 91

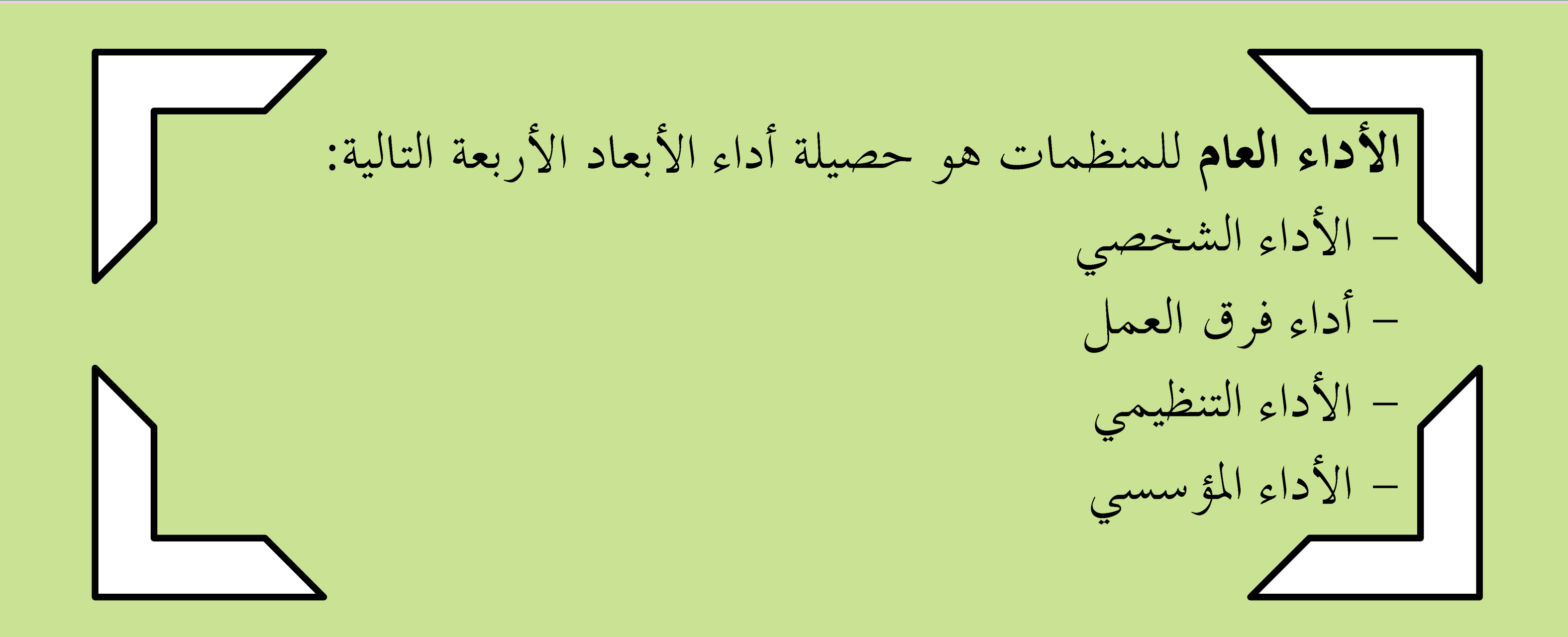


إضاءة 92



إضاءة 93

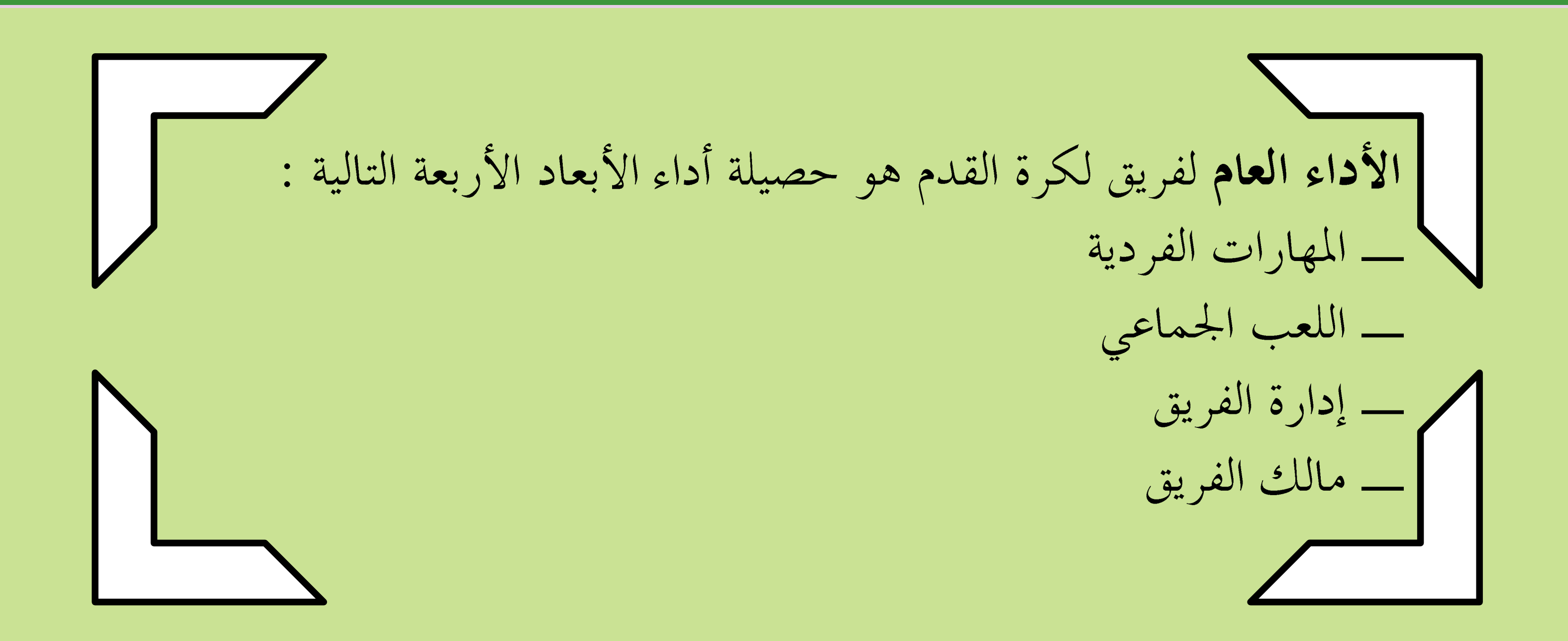

7
أبعاد الأداء



الأداء العام للمنظمات هو حصيلة أداء الأبعاد الأربعة التالية:

- الأداء الشخصي
- أداء فرق العمل
- الأداء التنظيمي
- الأداء المؤسسي

إضاءة 94



الأداء العام لفريق لكرة القدم هو حصيلة أداء الأبعاد الأربعة التالية :

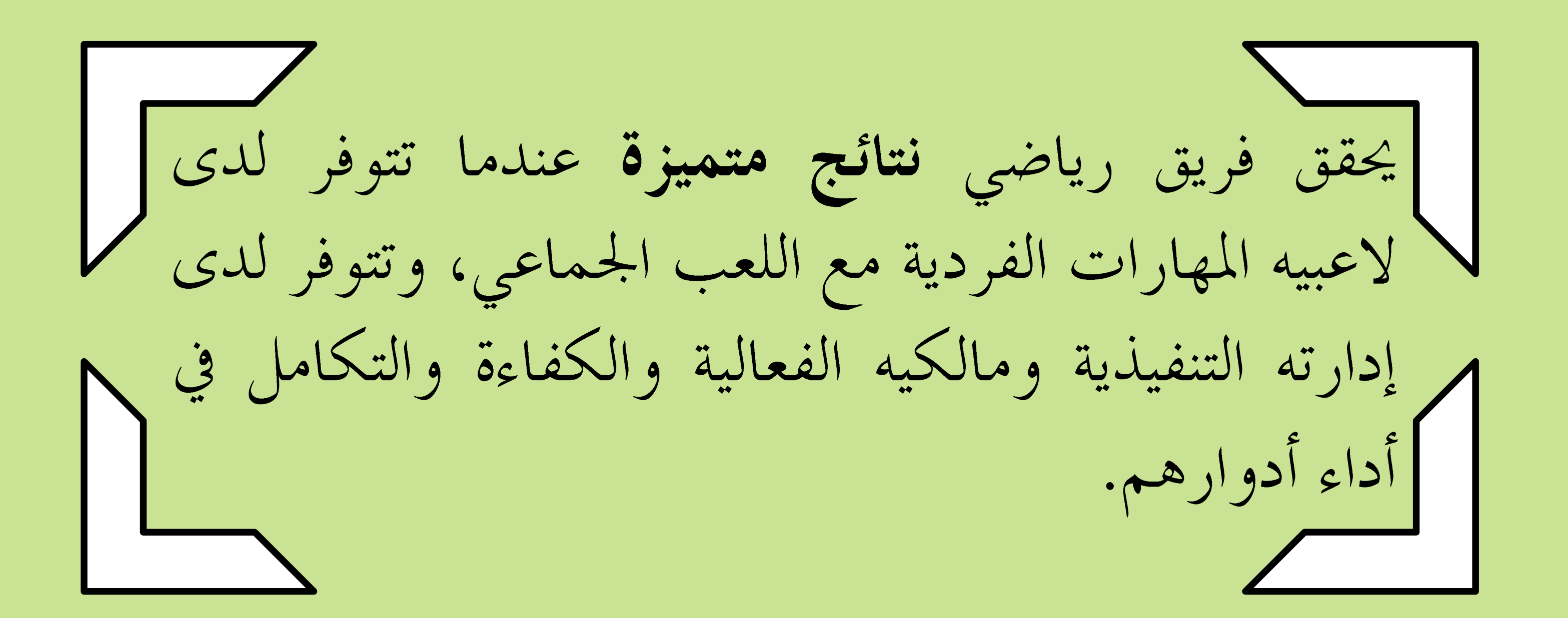
ـــ المهارات الفردية

ـــ اللعب الجماعي

ـــ إدارة الفريق

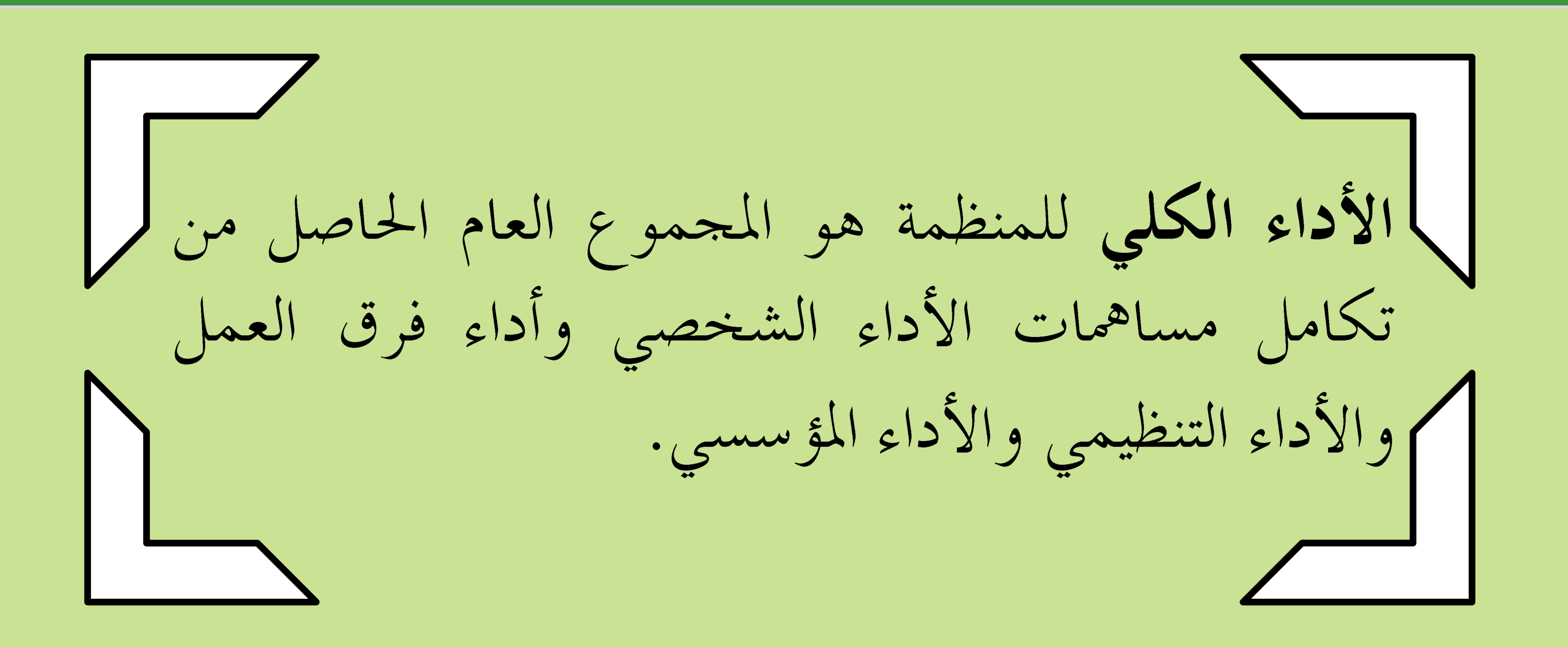
ـــ مالك الفريق

إضاءة 95



يحقق فريق رياضي **نتائج متميزة** عندما تتوفر لدى لاعبيه المهارات الفردية مع اللعب الجماعي، وتتوفر لدى إدارته التنفيذية ومالكيه الفعالية والكفاءة والتكامل في أداء أدوارهم.

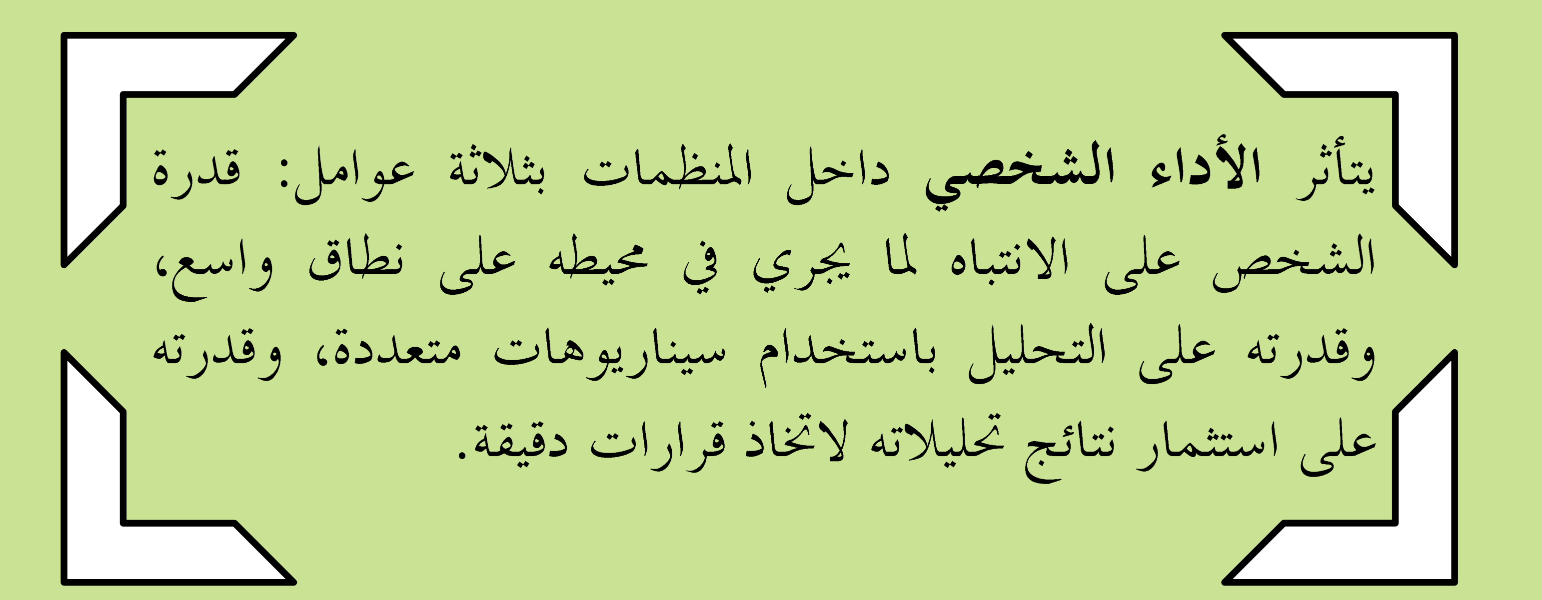
إضاءة 96



الأداء الكلي للمنظمة هو المجموع العام الحاصل من تكامل مساهمات الأداء الشخصي وأداء فرق العمل والأداء التنظيمي والأداء المؤسسي.

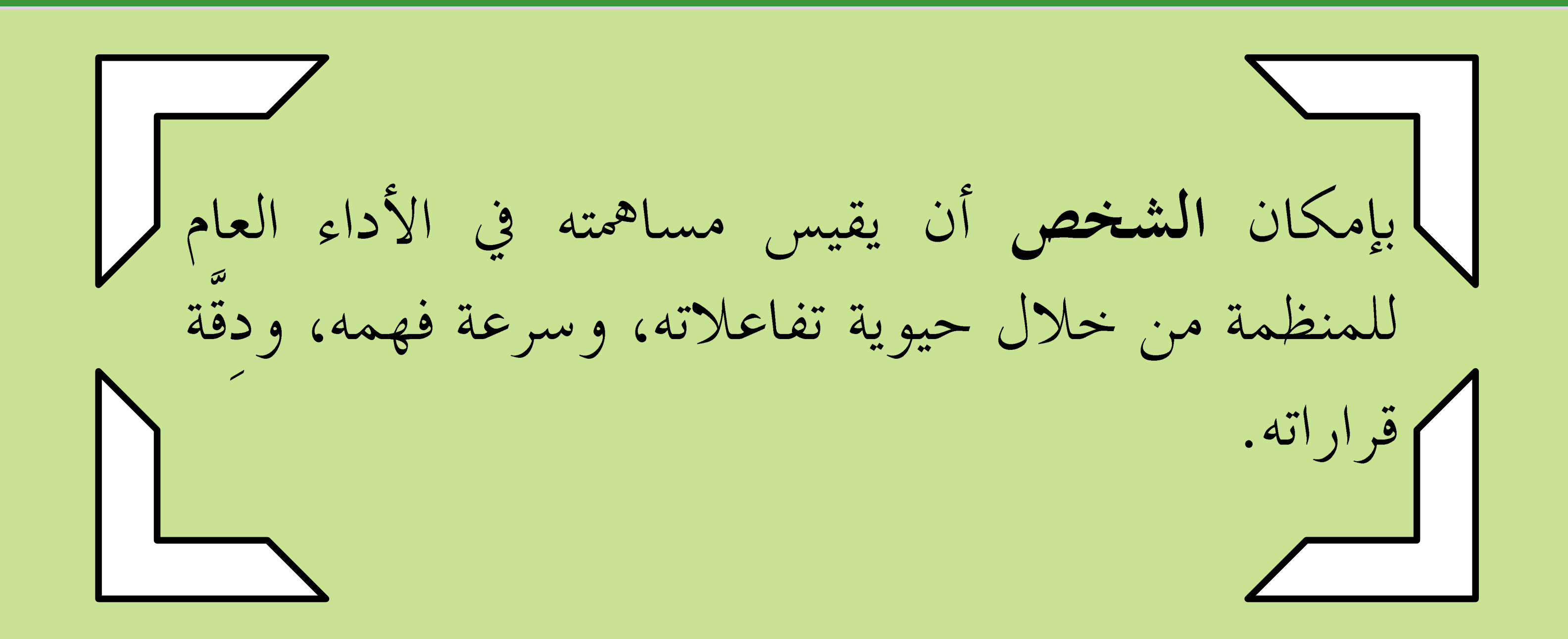
إضاءة 97


8
الأداء الشخصي



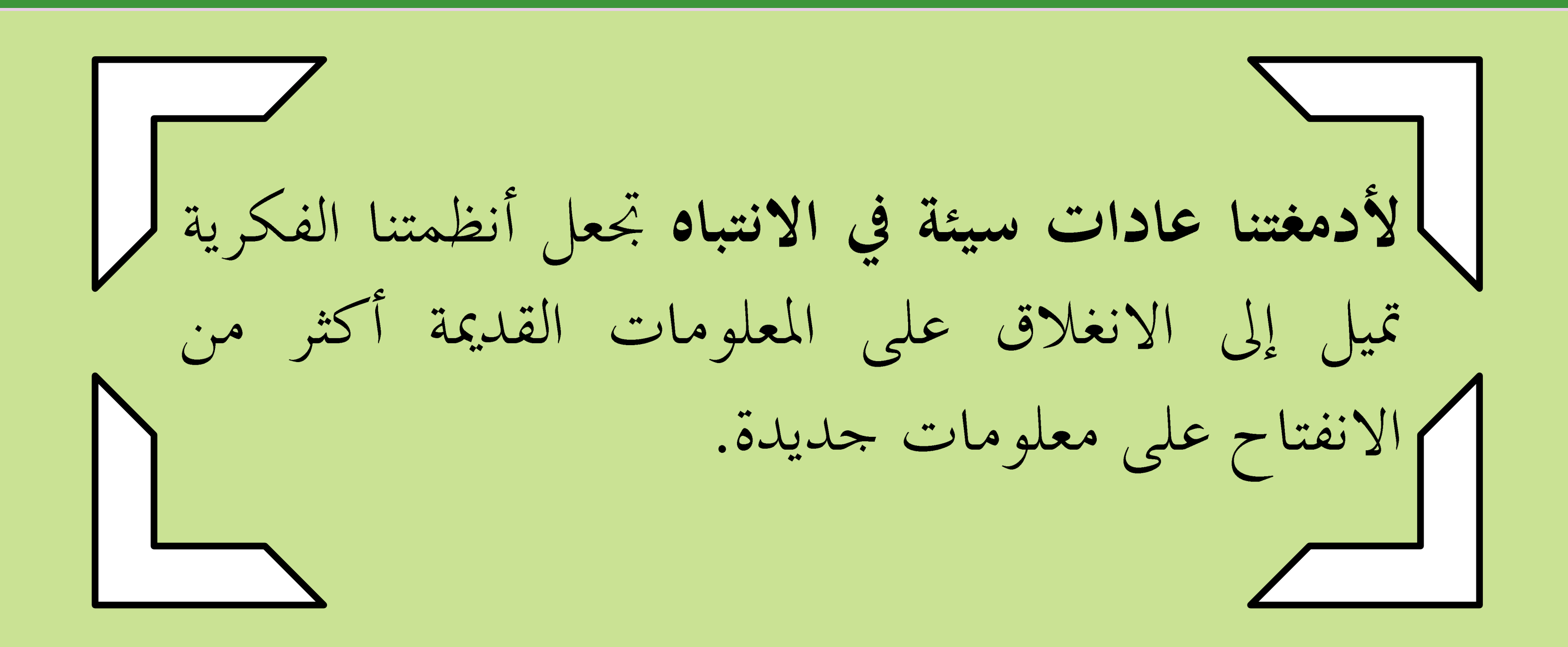
يتأثر **الأداء الشخصي** داخل المنظمات بثلاثة عوامل: قدرة الشخص على الانتباه لما يجري في محيطه على نطاق واسع، وقدرته على التحليل باستخدام سيناريوهات متعددة، وقدرته على استثمار نتائج تحليلاته لاتخاذ قرارات دقيقة.

إضاءة 98



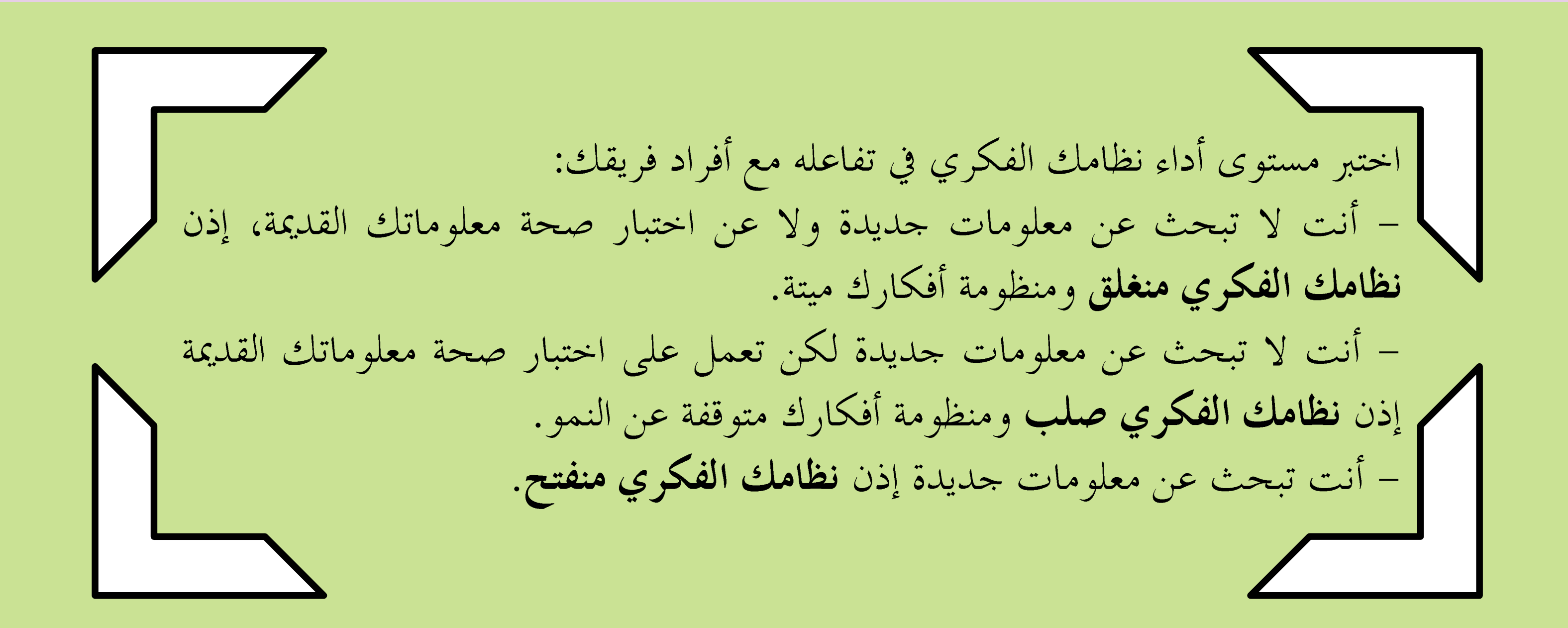
بإمكان **الشخص** أن يقيس مساهمته في الأداء العام للمنظمة من خلال حيوية تفاعلاته، وسرعة فهمه، ودِقَّة قراراته.

إضاءة 99

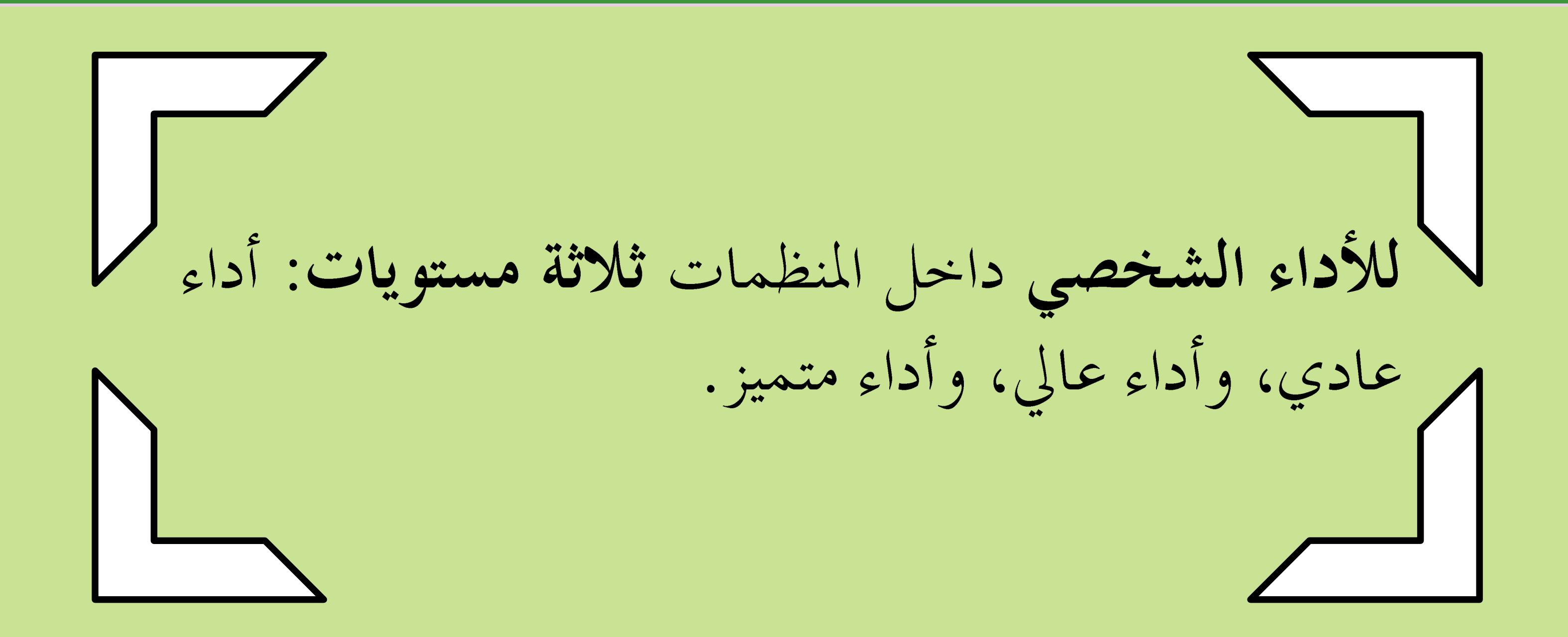


لأدمغتنا عادات سيئة في الانتباه تجعل أنظمتنا الفكرية تميل إلى الانغلاق على المعلومات القديمة أكثر من الانفتاح على معلومات جديدة.

إضاءة 100

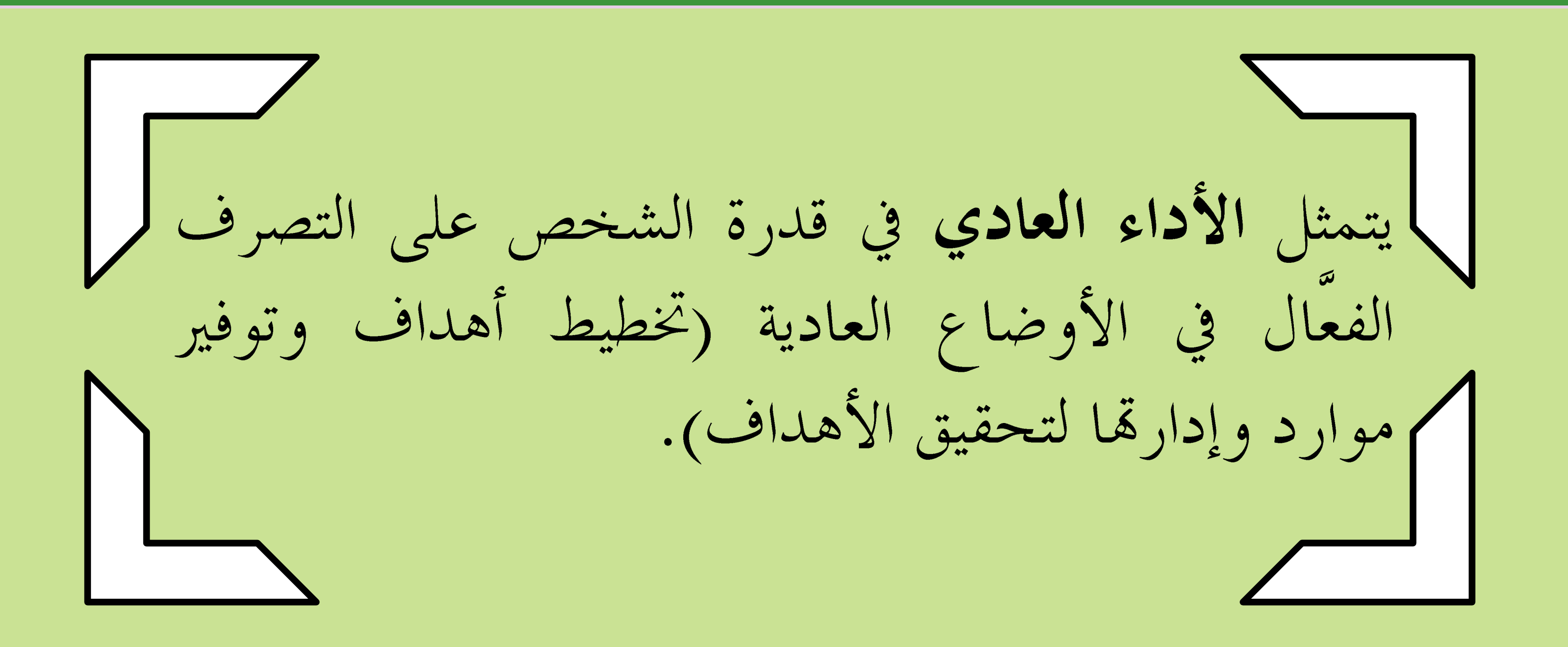

اختبر مستوى أداء نظامك الفكري في تفاعله مع أفراد فريقك:
- أنت لا تبحث عن معلومات جديدة ولا عن اختبار صحة معلوماتك القديمة، إذن **نظامك الفكري منغلق** ومنظومة أفكارك ميتة.
- أنت لا تبحث عن معلومات جديدة لكن تعمل على اختبار صحة معلوماتك القديمة إذن **نظامك الفكري صلب** ومنظومة أفكارك متوقفة عن النمو.
- أنت تبحث عن معلومات جديدة إذن **نظامك الفكري منفتح**.

إضاءة 101



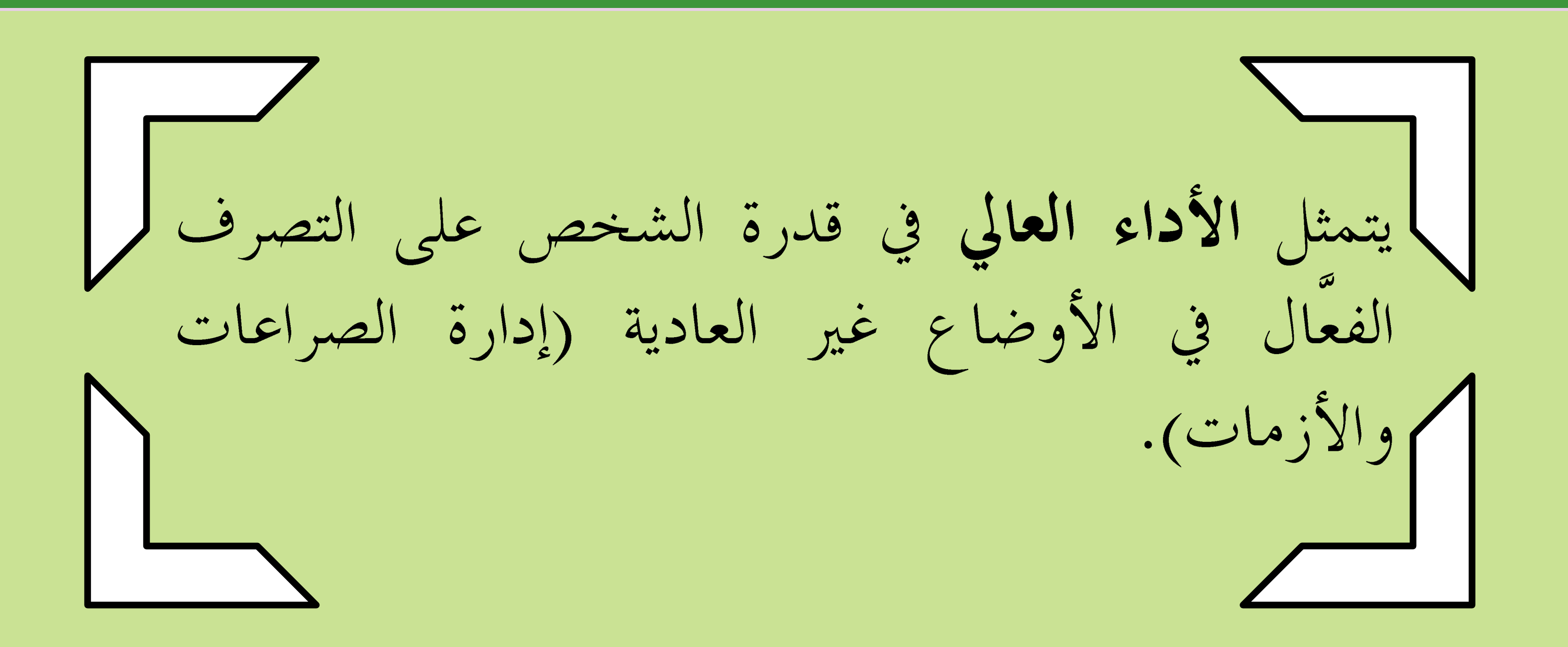
للأداء الشخصي داخل المنظمات **ثلاثة مستويات**: أداء عادي، وأداء عالي، وأداء متميز.

إضاءة 102



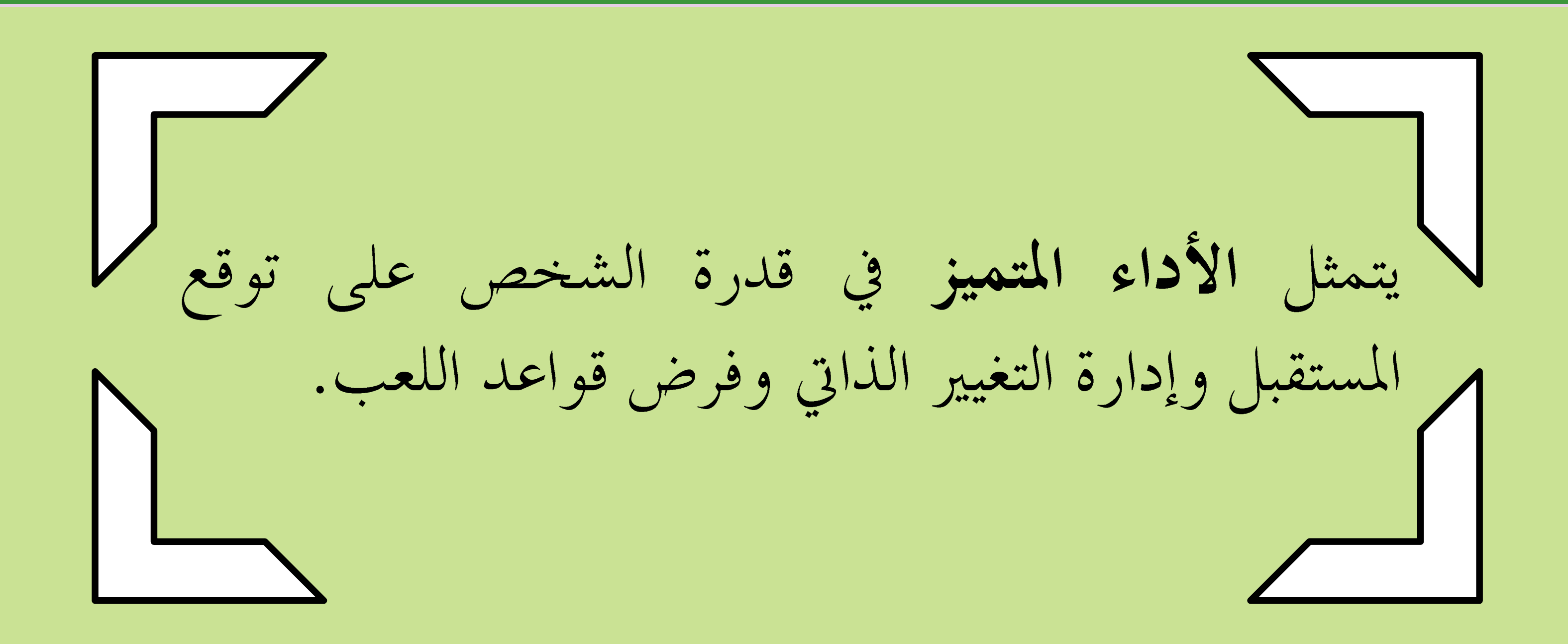
يتمثل **الأداء العادي** في قدرة الشخص على التصرف الفعَّال في الأوضاع العادية (تخطيط أهداف وتوفير موارد وإدارتها لتحقيق الأهداف).

إضاءة 103



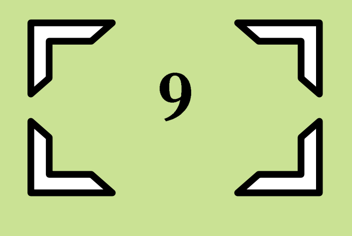
يتمثل **الأداء العالي** في قدرة الشخص على التصرف الفعَّال في الأوضاع غير العادية (إدارة الصراعات والأزمات).

إضاءة 104

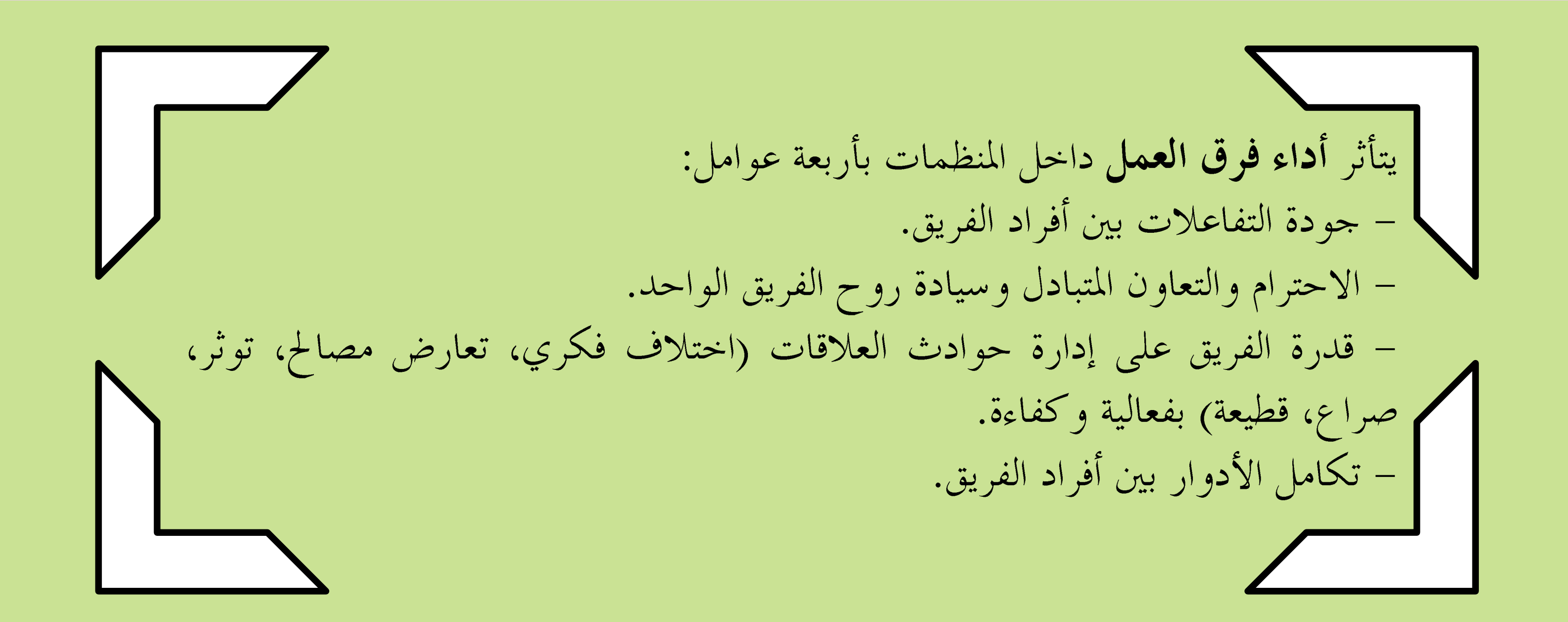


يتمثل **الأداء المتميز** في قدرة الشخص على توقع المستقبل وإدارة التغيير الذاتي وفرض قواعد اللعب.

إضاءة 105


9

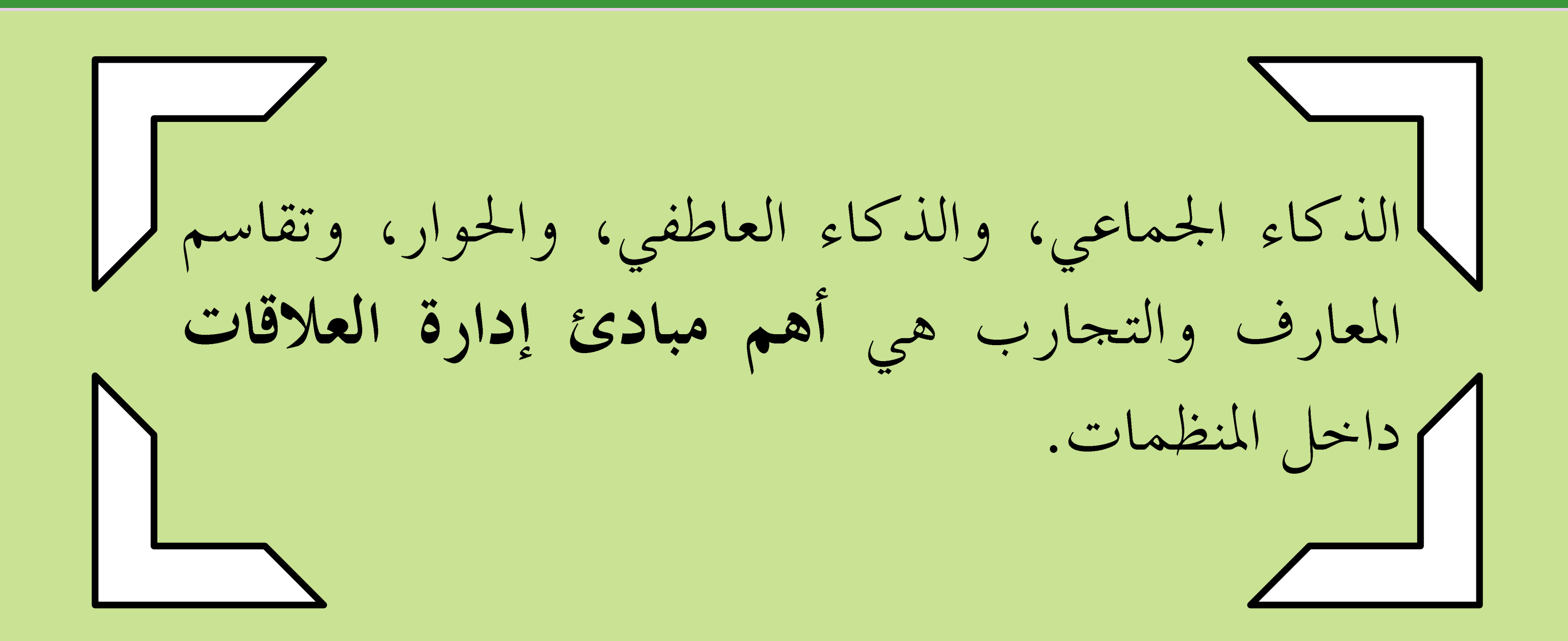

أداء فرق العمل



يتأثر **أداء فرق العمل** داخل المنظمات بأربعة عوامل:

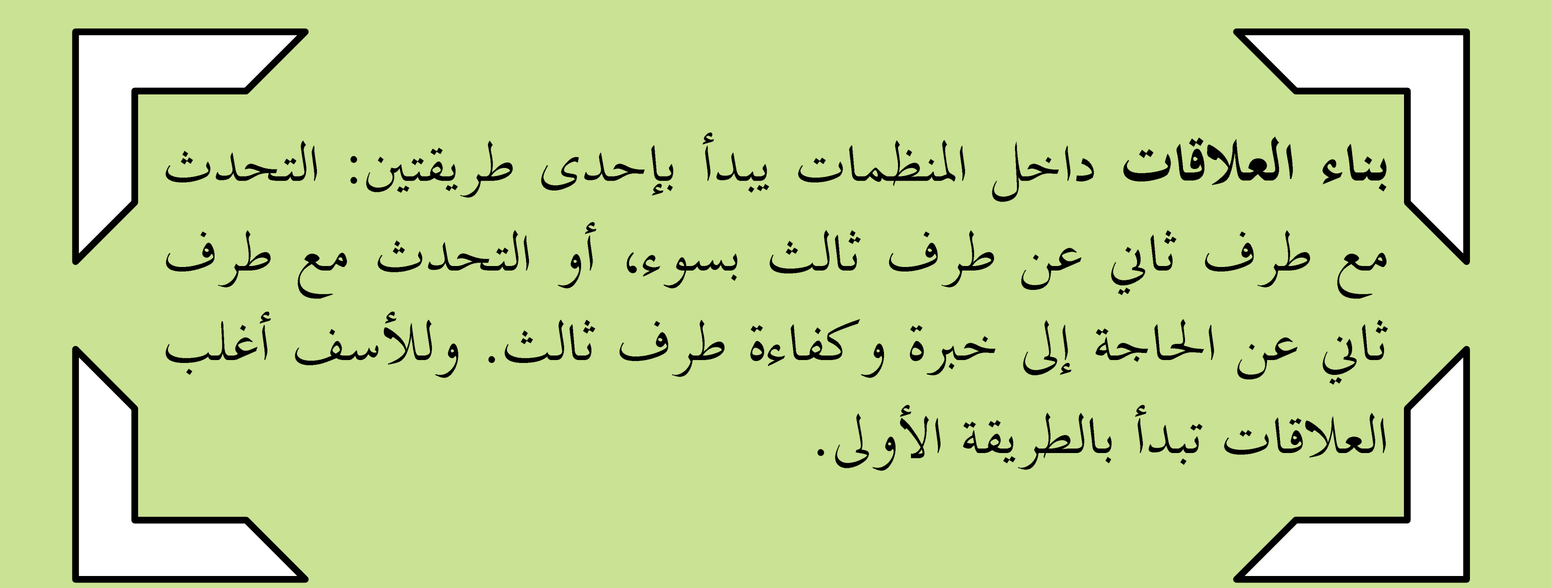
- جودة التفاعلات بين أفراد الفريق.
- الاحترام والتعاون المتبادل وسيادة روح الفريق الواحد.
- قدرة الفريق على إدارة حوادث العلاقات (اختلاف فكري، تعارض مصالح، توتر، صراع، قطيعة) بفعالية وكفاءة.
- تكامل الأدوار بين أفراد الفريق.

إضاءة 106



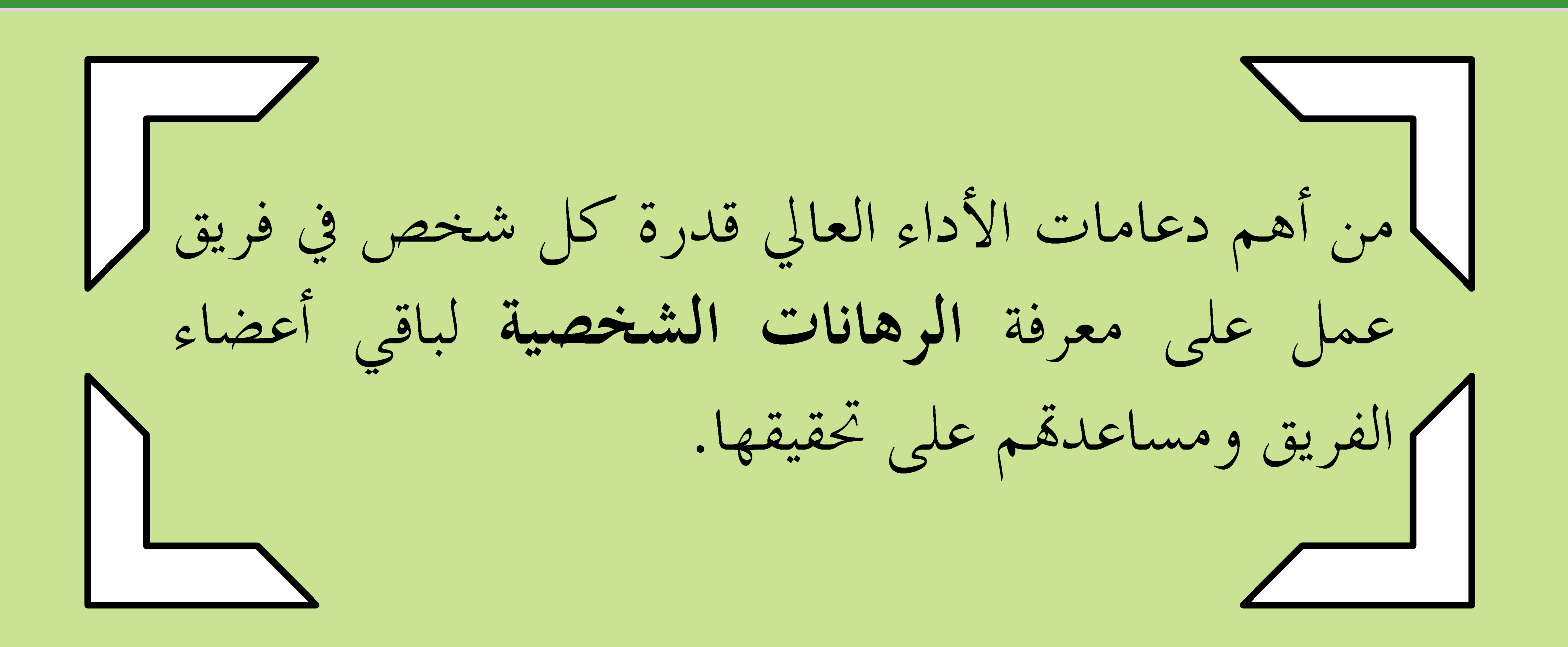
الذكاء الجماعي، والذكاء العاطفي، والحوار، وتقاسم المعارف والتجارب هي **أهم مبادئ إدارة العلاقات** داخل المنظمات.

إضاءة 107



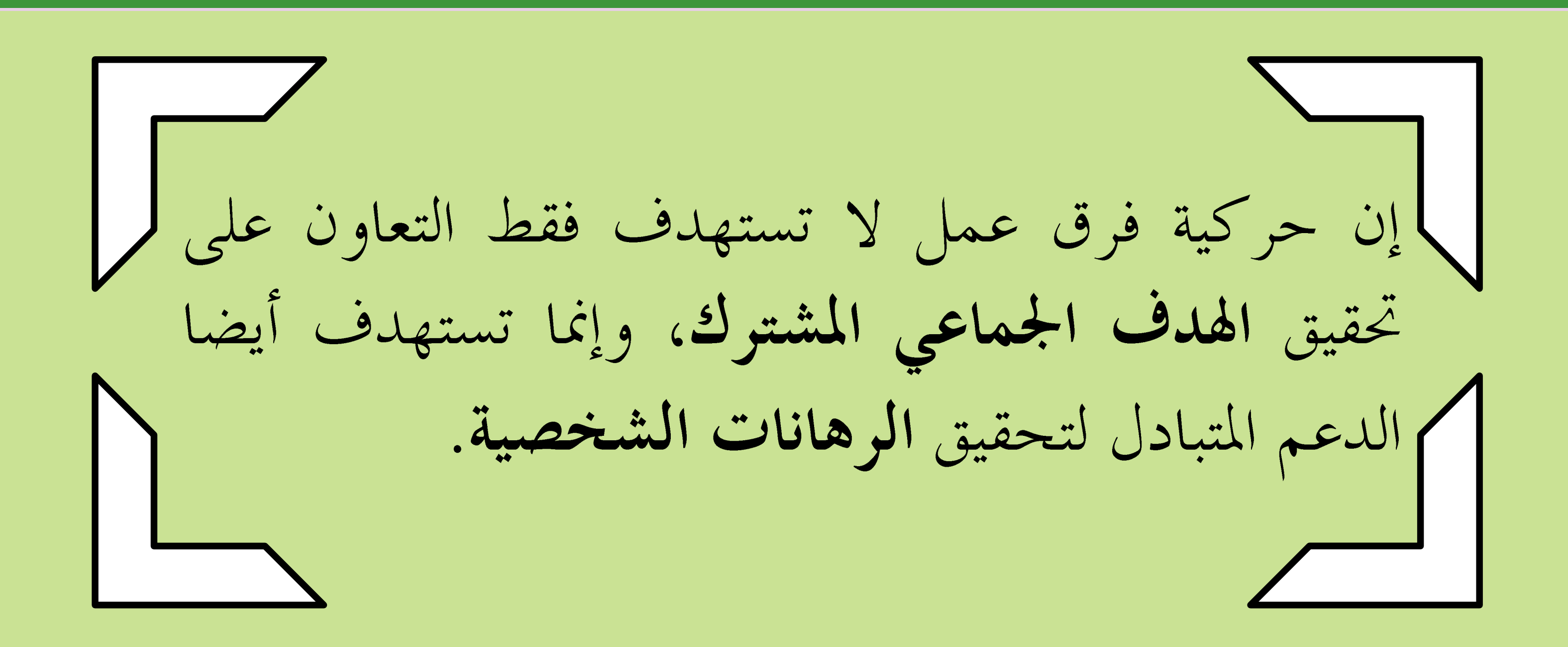
بناء العلاقات داخل المنظمات يبدأ بإحدى طريقتين: التحدث مع طرف ثاني عن طرف ثالث بسوء، أو التحدث مع طرف ثاني عن الحاجة إلى خبرة وكفاءة طرف ثالث. وللأسف أغلب العلاقات تبدأ بالطريقة الأولى.

إضاءة 108



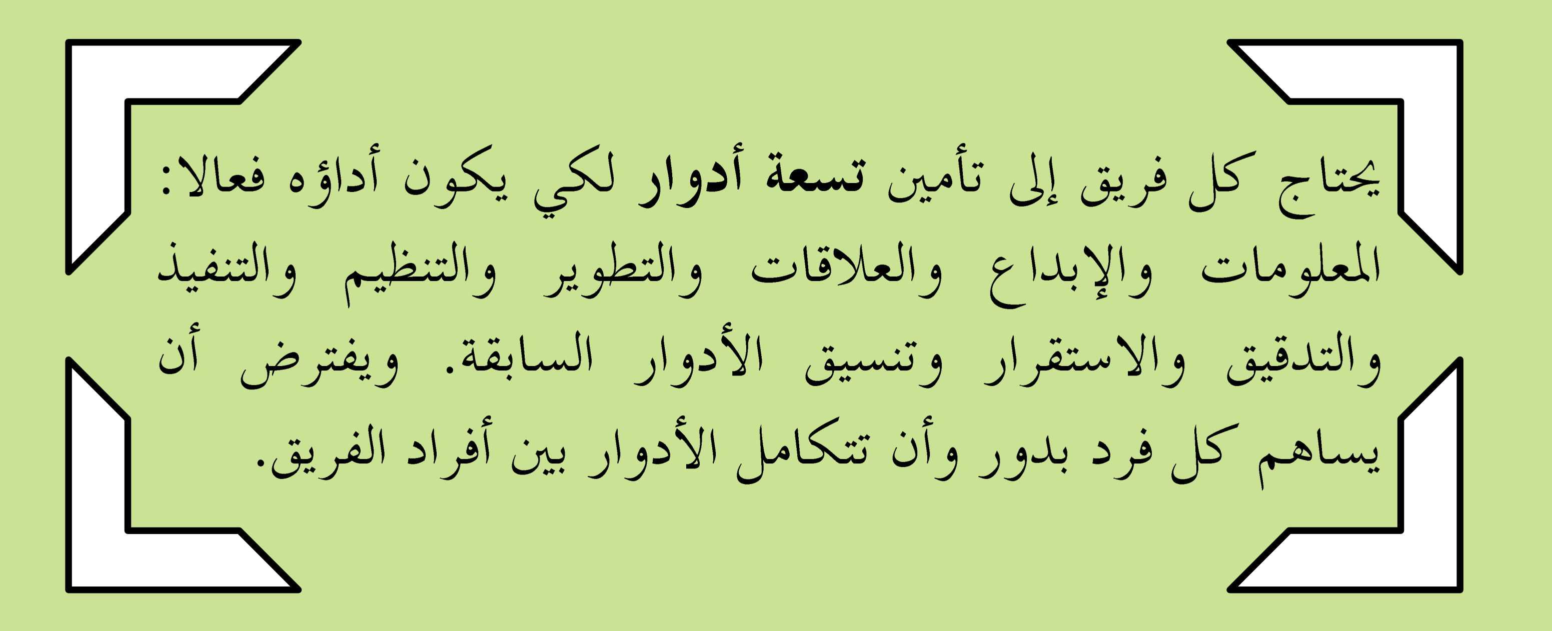
من أهم دعامات الأداء العالي قدرة كل شخص في فريق عمل على معرفة **الرهانات الشخصية** لباقي أعضاء الفريق ومساعدتهم على تحقيقها.

إضاءة 109



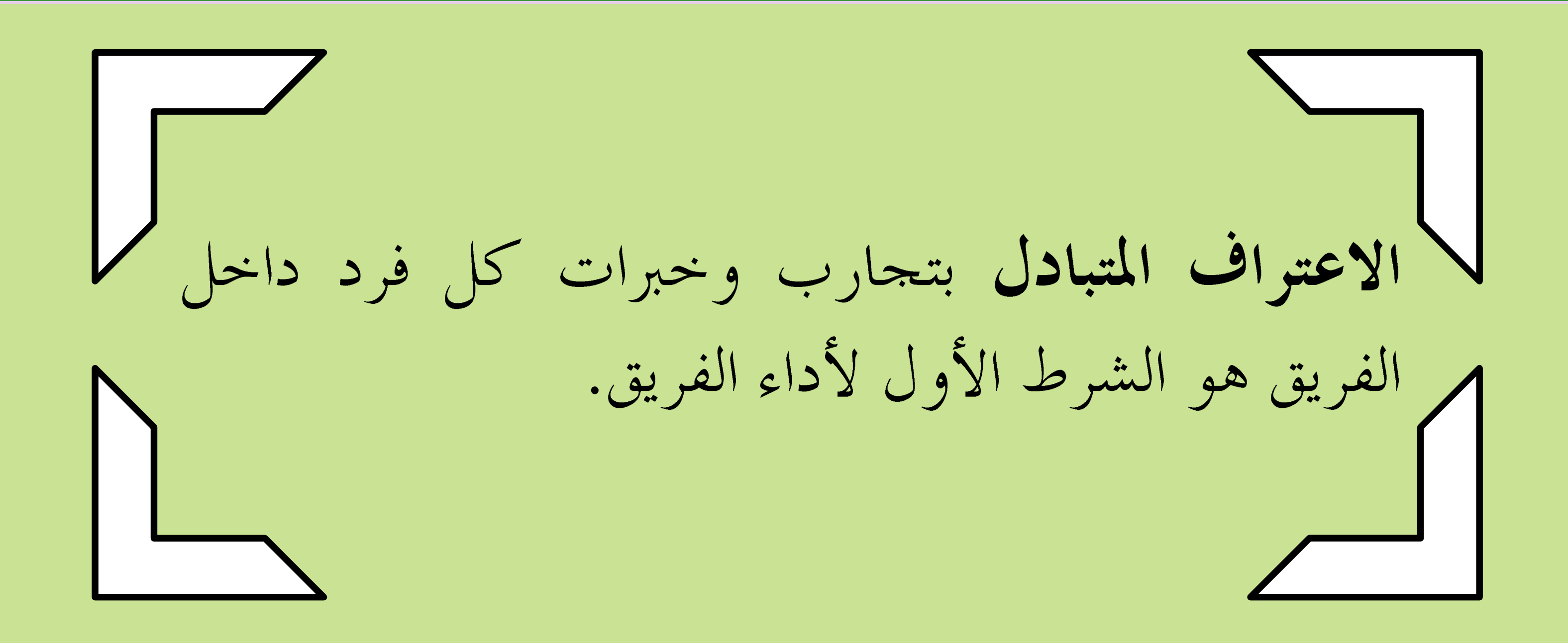
إن حركية فرق عمل لا تستهدف فقط التعاون على تحقيق **الهدف الجماعي المشترك**، وإنما تستهدف أيضا الدعم المتبادل لتحقيق **الرهانات الشخصية**.

إضاءة 110

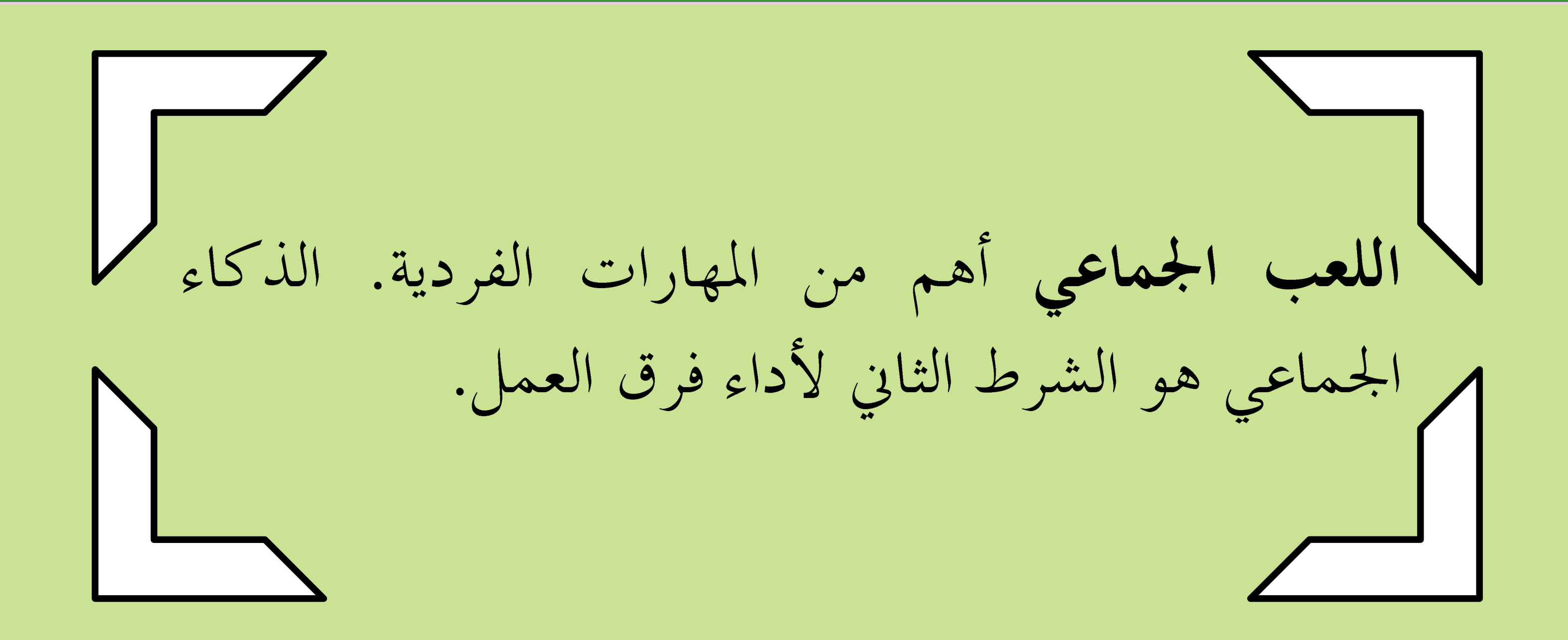


يحتاج كل فريق إلى تأمين **تسعة أدوار** لكي يكون أداؤه فعالا: المعلومات والإبداع والعلاقات والتطوير والتنظيم والتنفيذ والتدقيق والاستقرار وتنسيق الأدوار السابقة. ويفترض أن يساهم كل فرد بدور وأن تتكامل الأدوار بين أفراد الفريق.

إضاءة 111

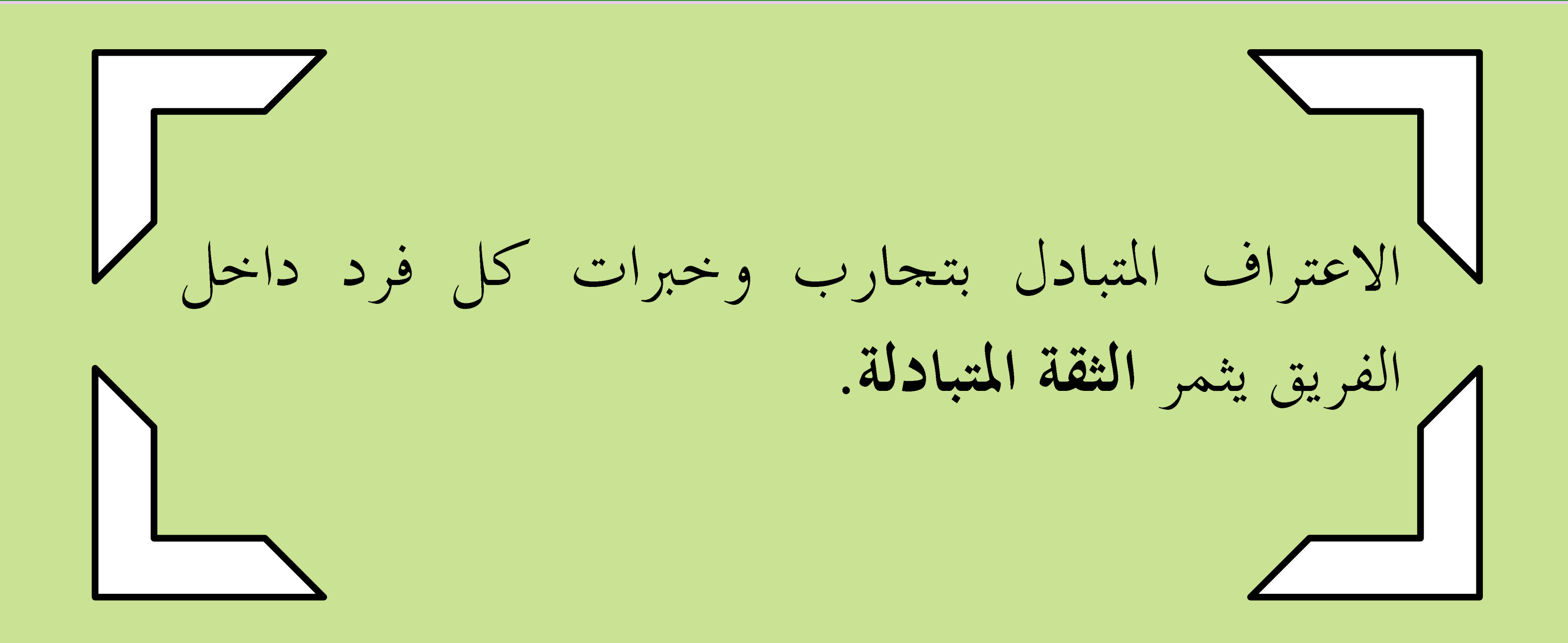

الاعتراف المتبادل بتجارب وخبرات كل فرد داخل الفريق هو الشرط الأول لأداء الفريق.

إضاءة 112



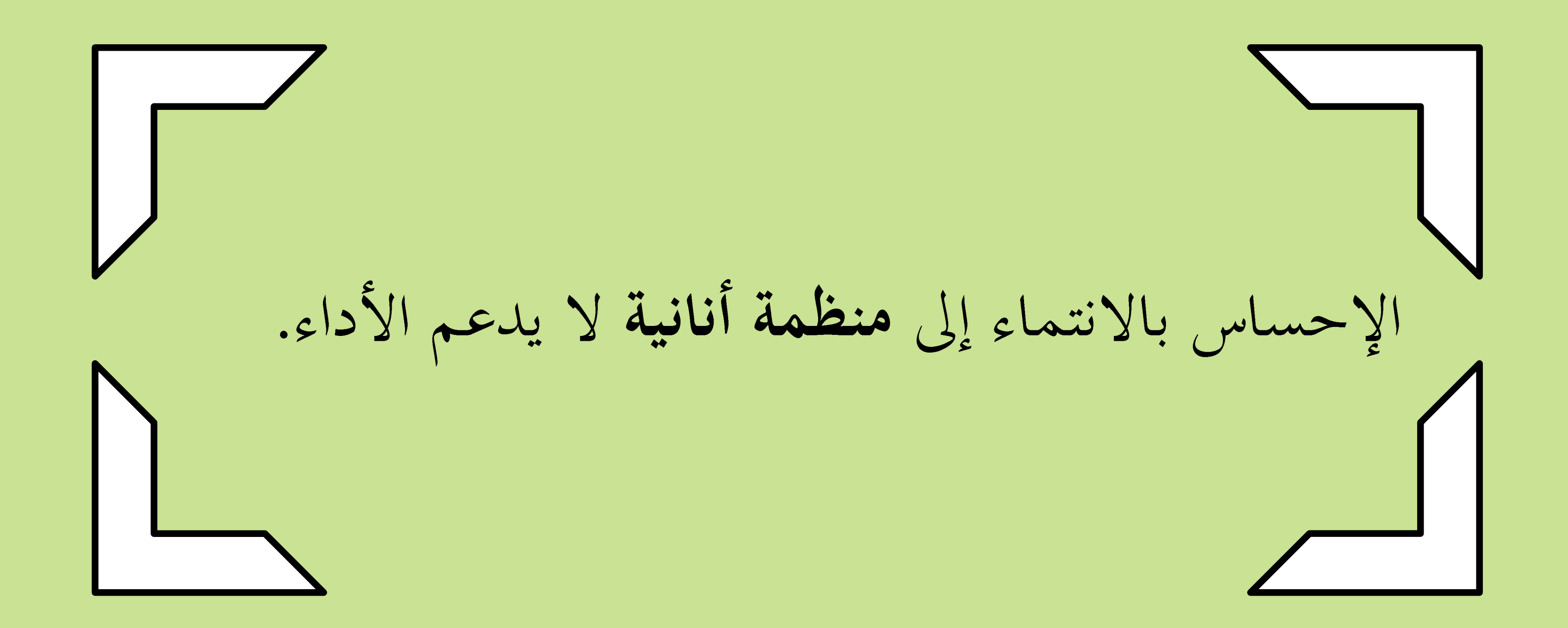
اللعب الجماعي أهم من المهارات الفردية. الذكاء الجماعي هو الشرط الثاني لأداء فرق العمل.

إضاءة 113



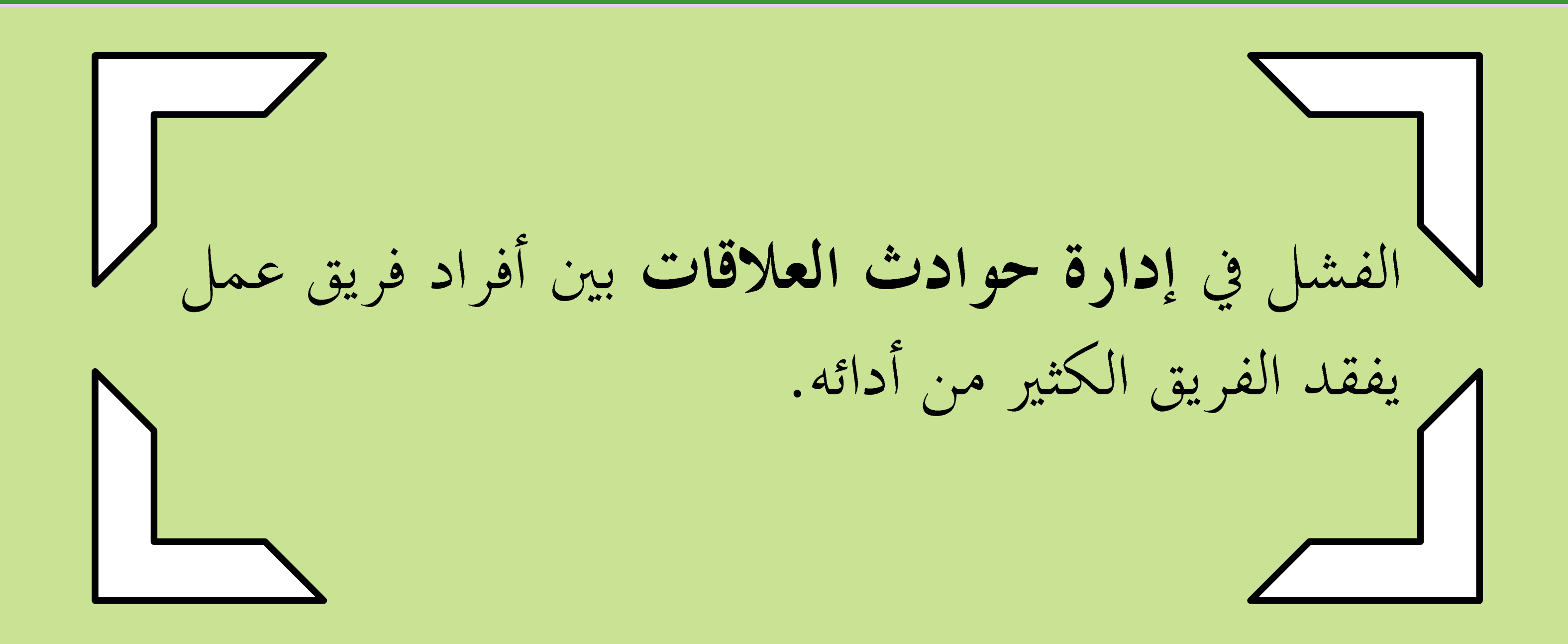
الاعتراف المتبادل بتجارب وخبرات كل فرد داخل الفريق يثمر **الثقة المتبادلة**.

إضاءة 114



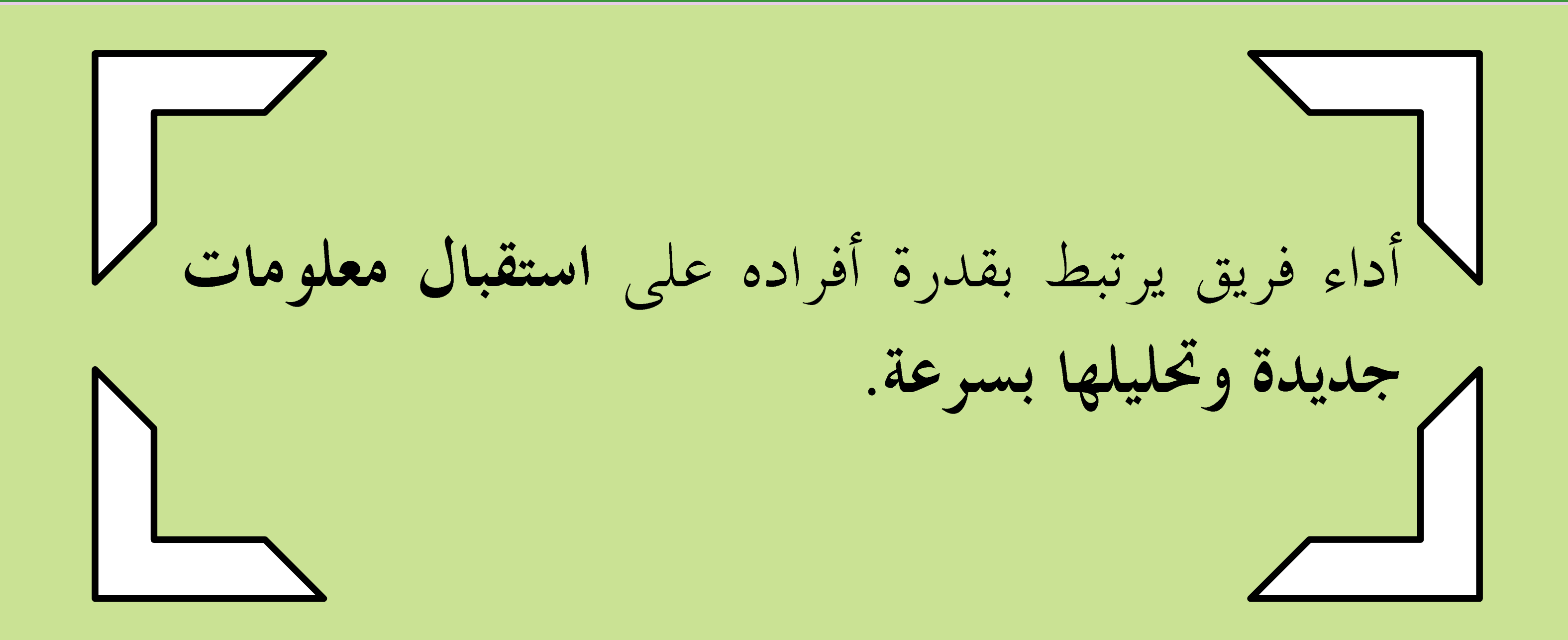
الإحساس بالانتماء إلى **منظمة أنانية** لا يدعم الأداء.

إضاءة 115



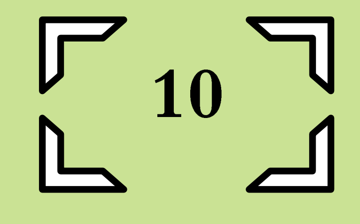
الفشل في **إدارة حوادث العلاقات** بين أفراد فريق عمل يفقد الفريق الكثير من أدائه.

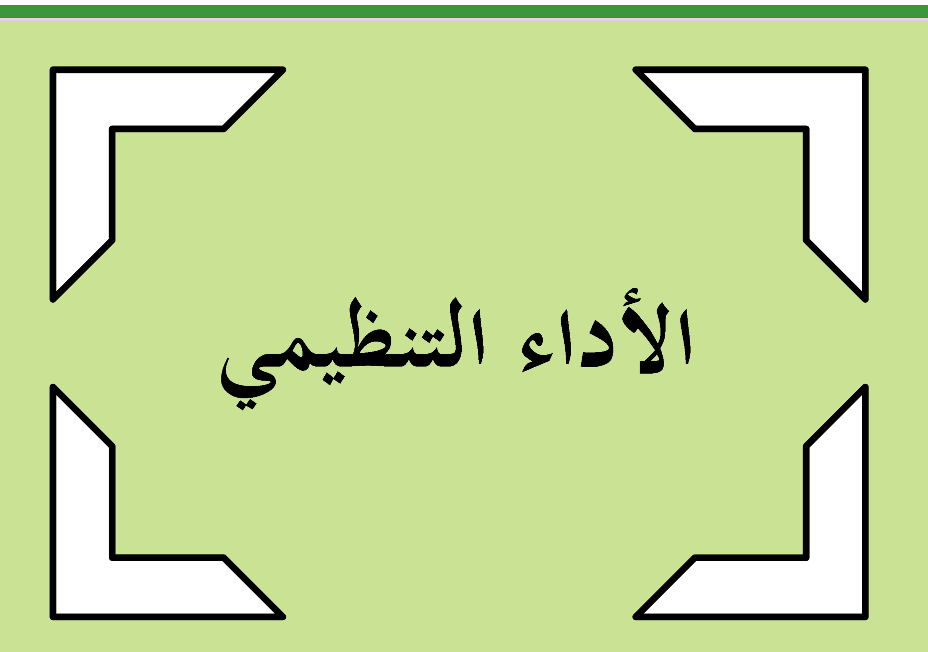
إضاءة 116

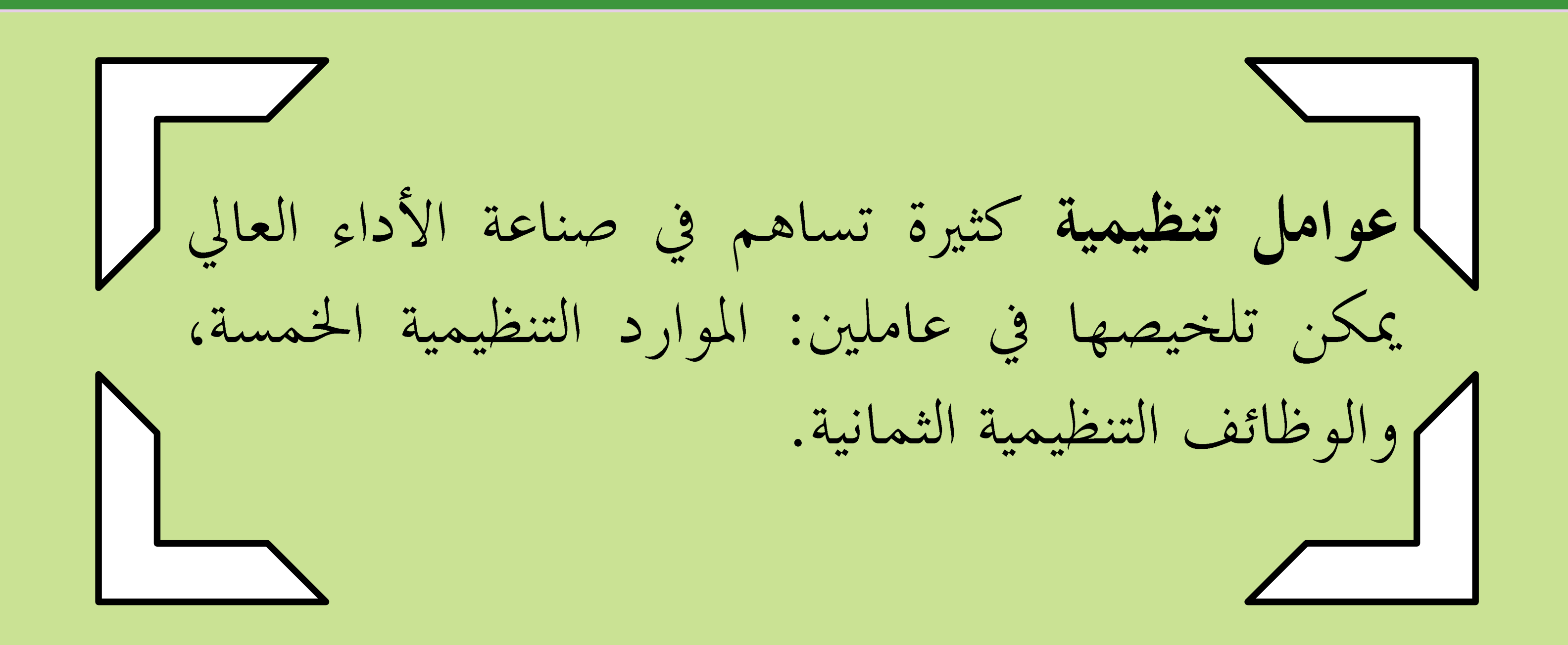


أداء فريق يرتبط بقدرة أفراده على **استقبال معلومات جديدة وتحليلها بسرعة**.

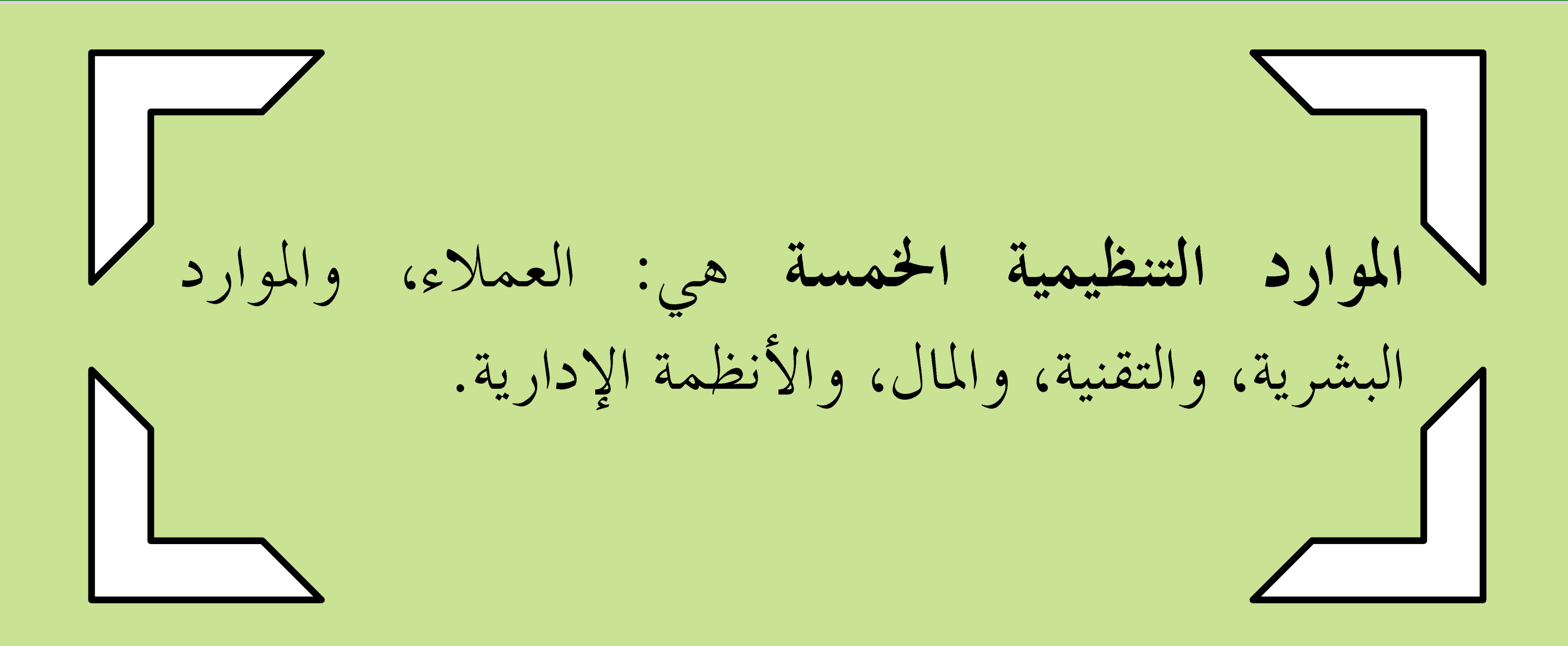
إضاءة 117


10


الأداء التنظيمي

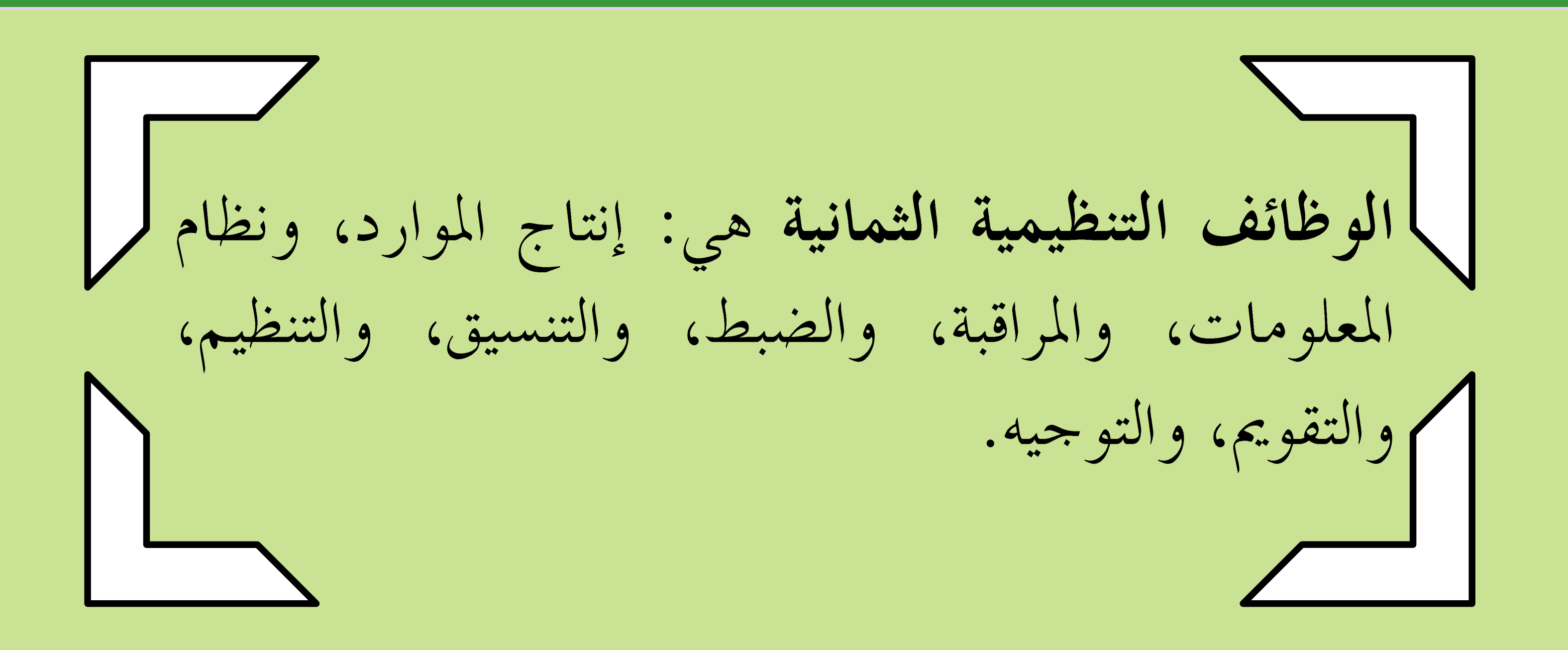

عوامل تنظيمية كثيرة تساهم في صناعة الأداء العالي
يمكن تلخيصها في عاملين: الموارد التنظيمية الخمسة،
والوظائف التنظيمية الثمانية.

إضاءة 118



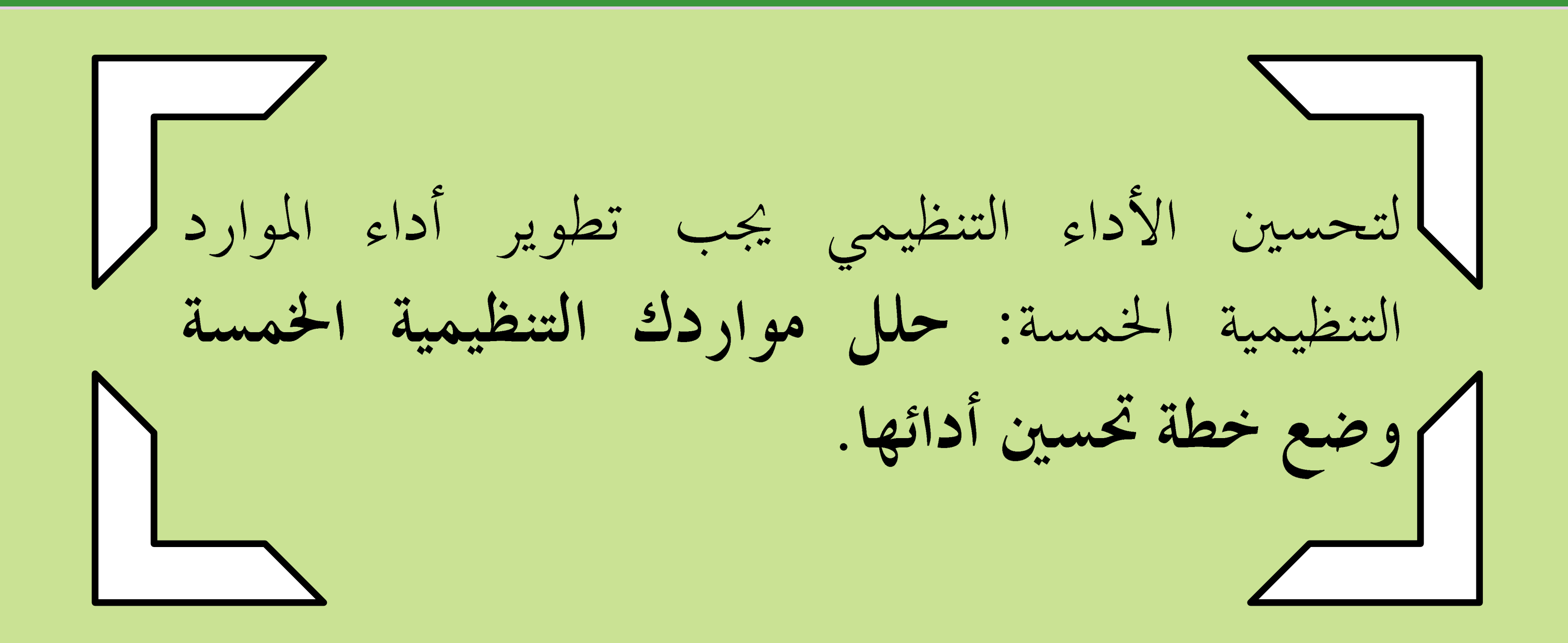
الموارد التنظيمية الخمسة هي: العملاء، والموارد البشرية، والتقنية، والمال، والأنظمة الإدارية.

إضاءة 119



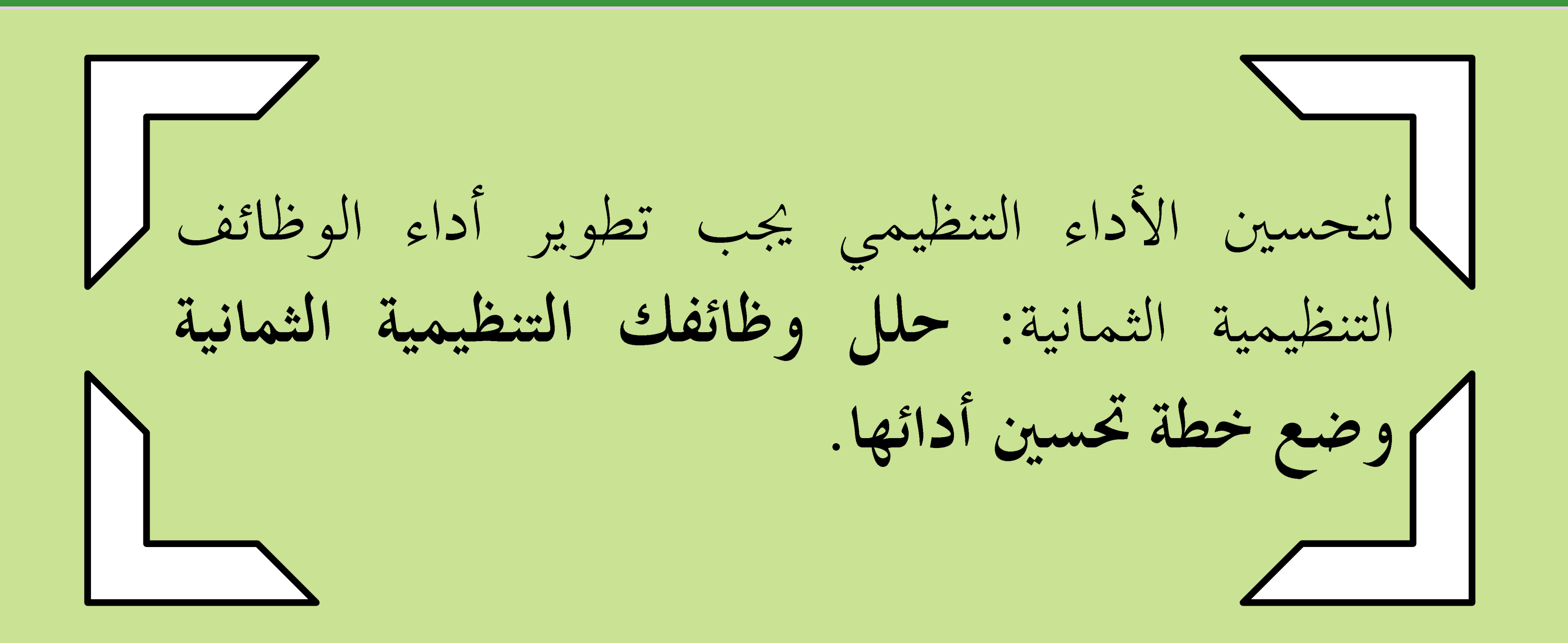
الوظائف التنظيمية الثمانية هي: إنتاج الموارد، ونظام المعلومات، والمراقبة، والضبط، والتنسيق، والتنظيم، والتقويم، والتوجيه.

إضاءة 120



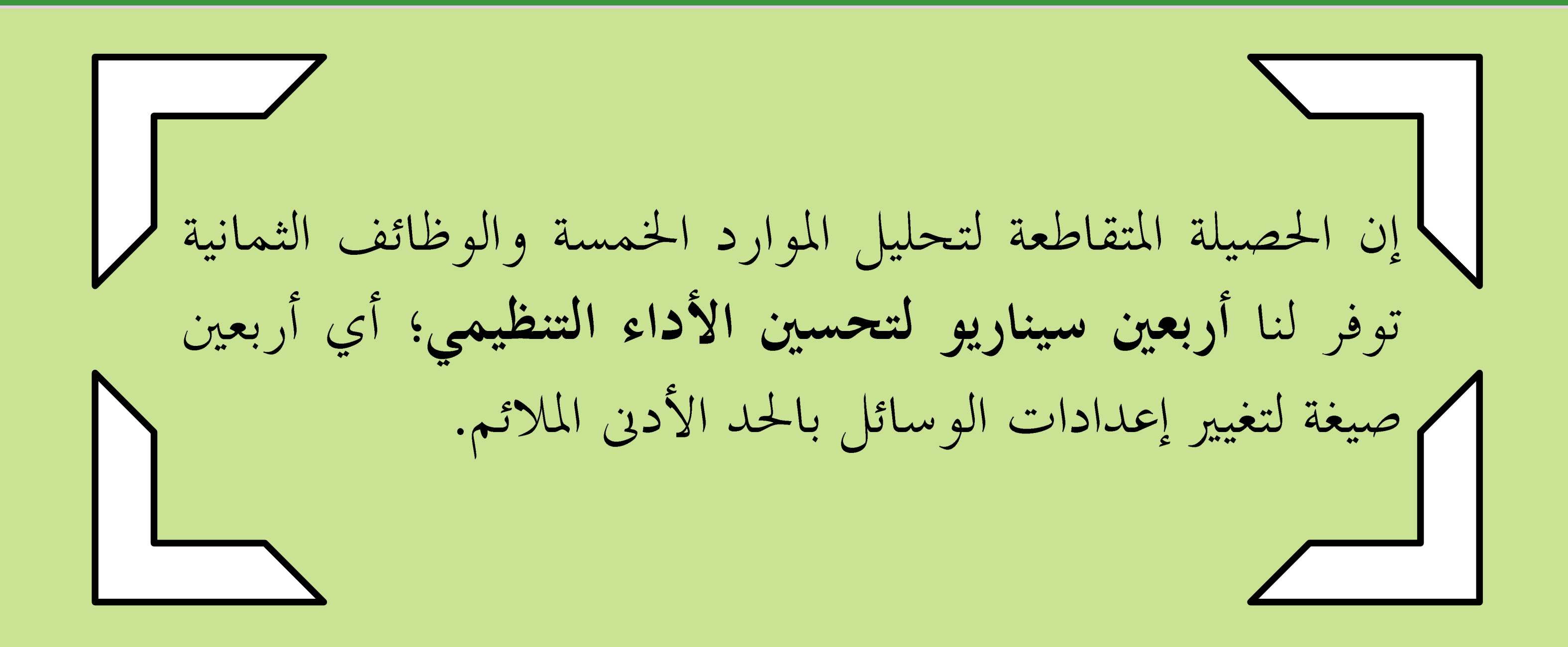
لتحسين الأداء التنظيمي يجب تطوير أداء الموارد التنظيمية الخمسة: **حلل مواردك التنظيمية الخمسة وضع خطة تحسين أدائها.**

إضاءة 121



لتحسين الأداء التنظيمي يجب تطوير أداء الوظائف التنظيمية الثمانية: **حلل وظائفك التنظيمية الثمانية وضع خطة تحسين أدائها**.

إضاءة 122



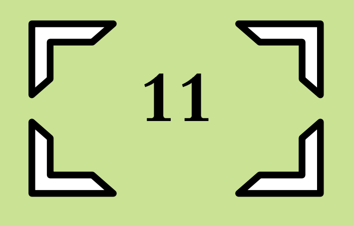
إن الحصيلة المتقاطعة لتحليل الموارد الخمسة والوظائف الثمانية توفر لنا **أربعين سيناريو لتحسين الأداء التنظيمي**؛ أي أربعين صيغة لتغيير إعدادات الوسائل بالحد الأدنى الملائم.

إضاءة 123



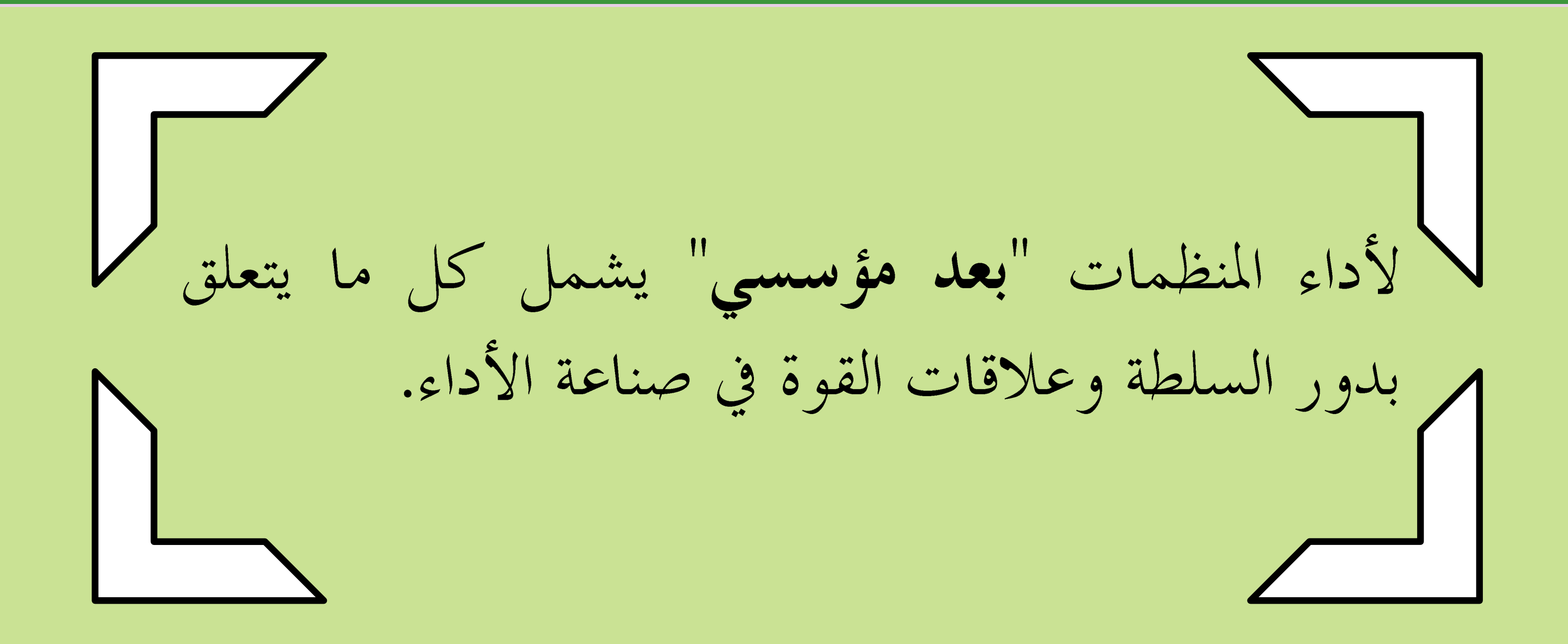
من الضروري أن ينجز التشخيص على أساس ملاحظات وتشخيص جماعي وسريع. وهنا تكمن أهمية استخدام طرق **التشخيص الجماعي السريع** مثل طريقة Mini DCA و DCA و DCA-Plus.

إضاءة 124



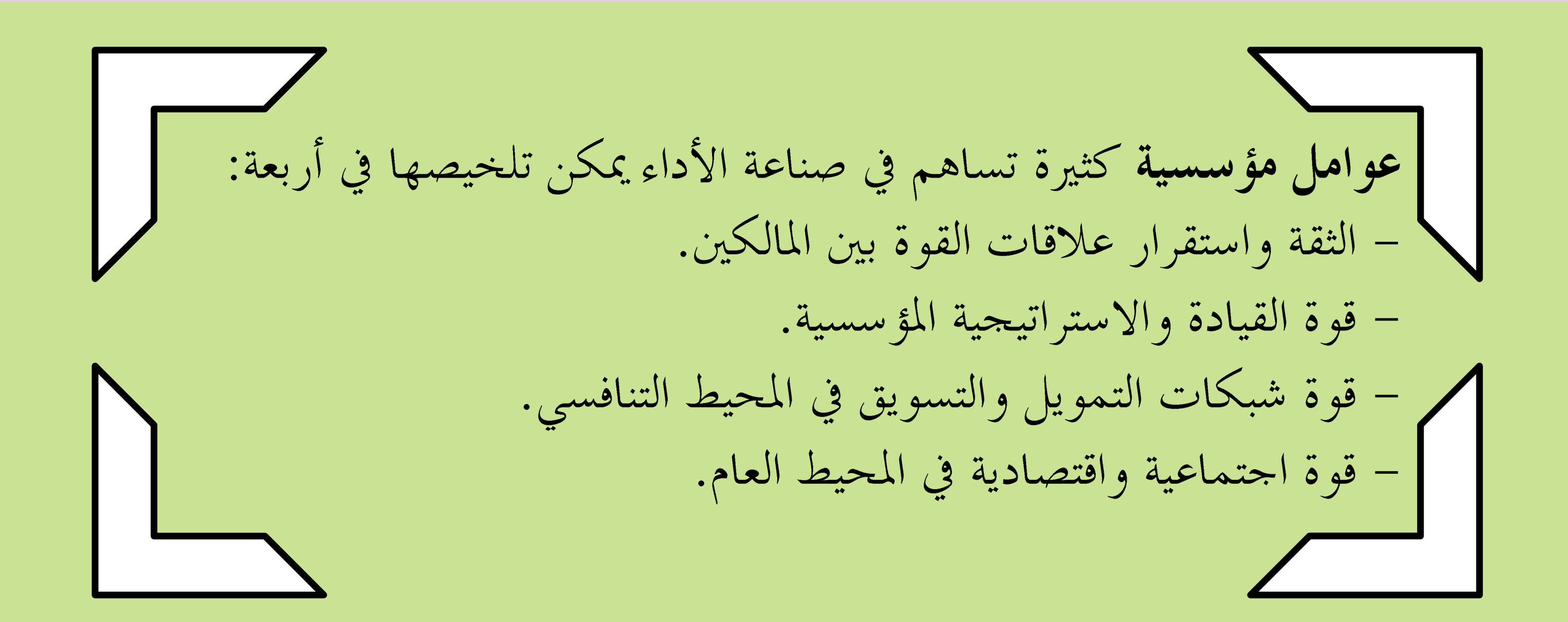


الأداء المؤسسي



لأداء المنظمات "**بعد مؤسسي**" يشمل كل ما يتعلق بدور السلطة وعلاقات القوة في صناعة الأداء.

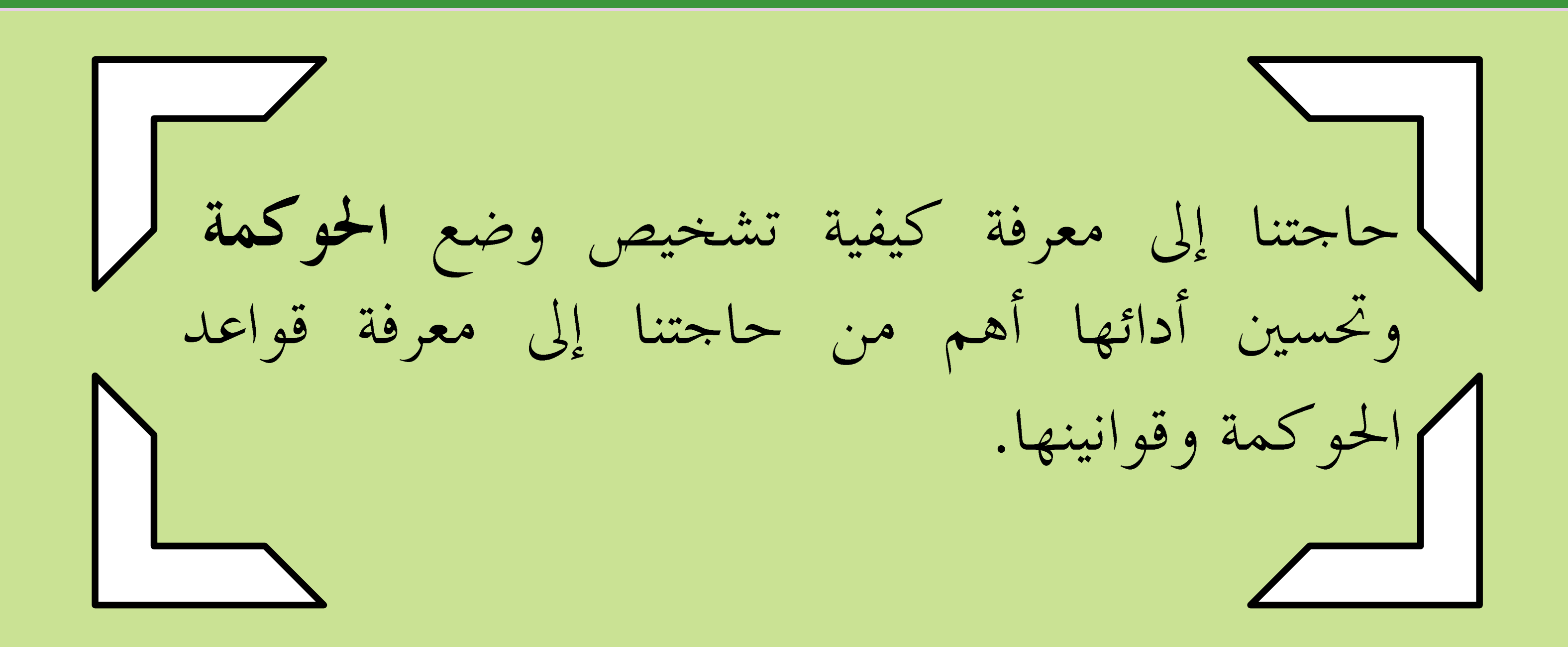
إضاءة 125



عوامل مؤسسية كثيرة تساهم في صناعة الأداء يمكن تلخيصها في أربعة:

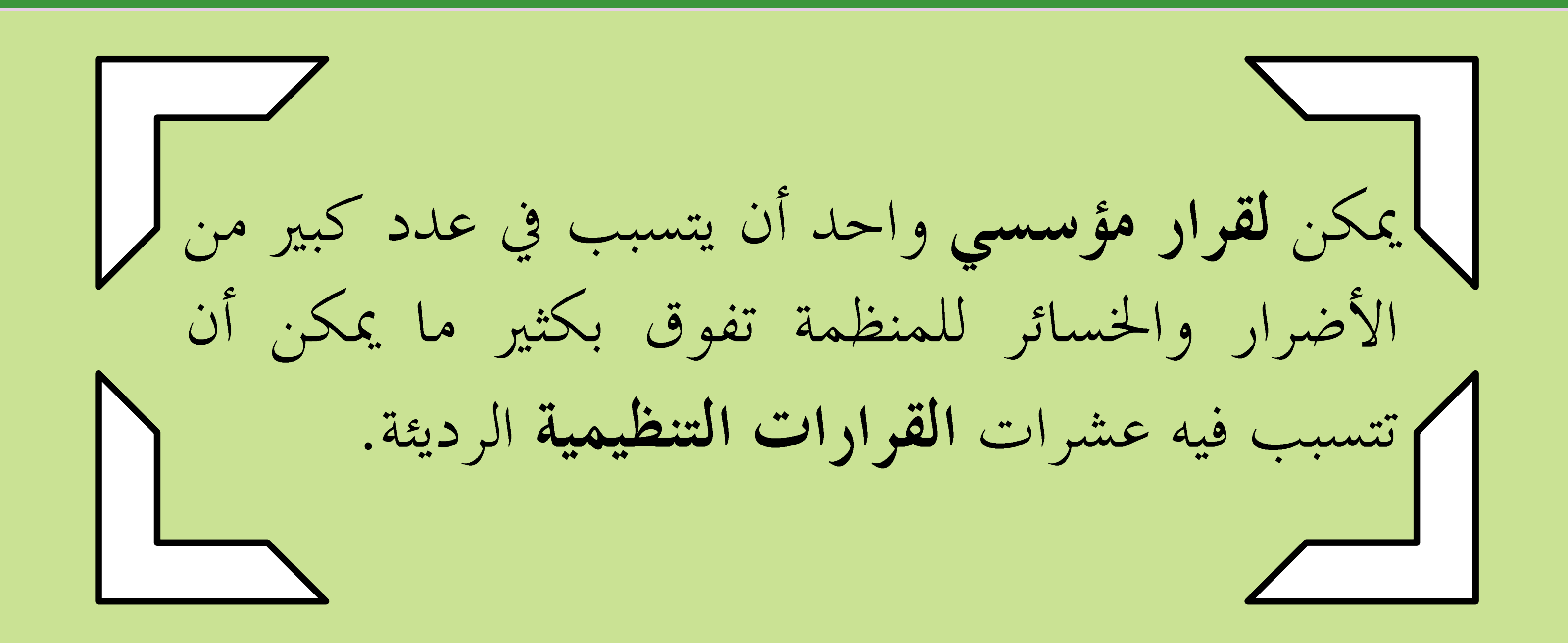
- الثقة واستقرار علاقات القوة بين المالكين.
- قوة القيادة والاستراتيجية المؤسسية.
- قوة شبكات التمويل والتسويق في المحيط التنافسي.
- قوة اجتماعية واقتصادية في المحيط العام.

إضاءة 126

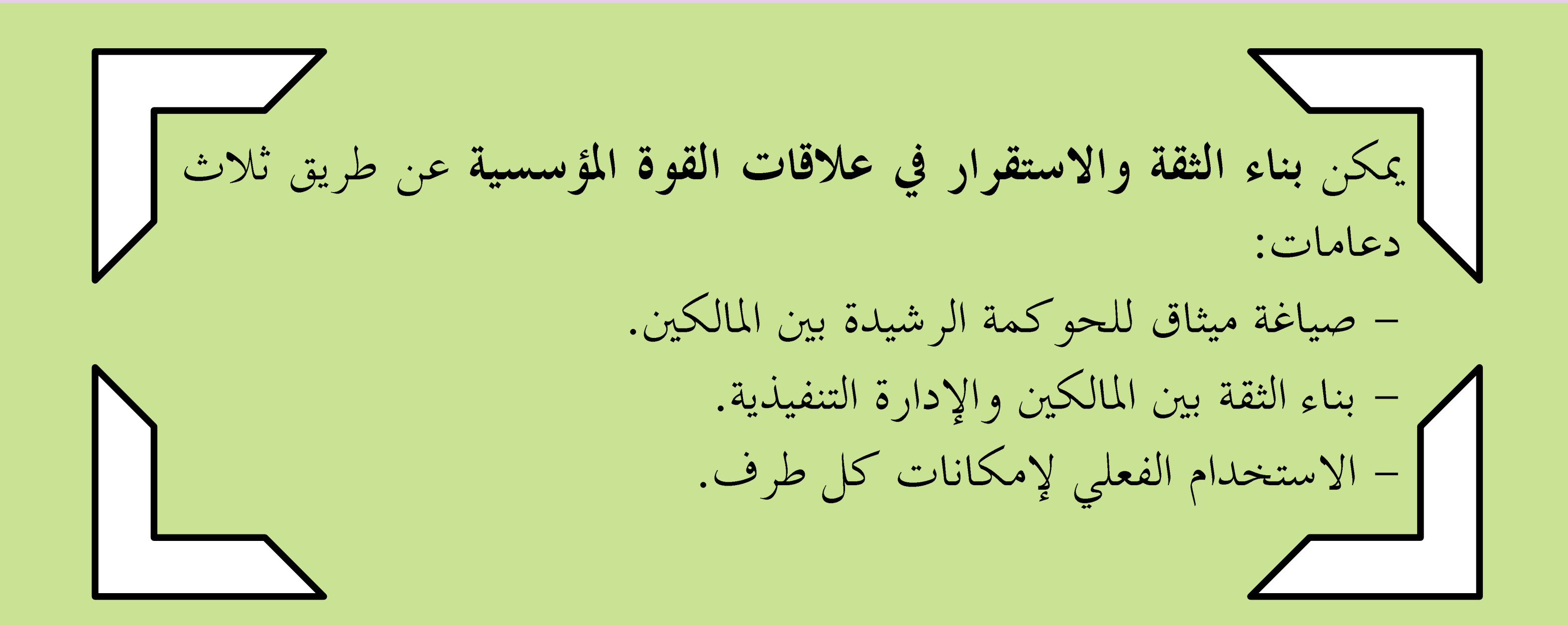


حاجتنا إلى معرفة كيفية تشخيص وضع **الحوكمة** وتحسين أدائها أهم من حاجتنا إلى معرفة قواعد الحوكمة وقوانينها.

إضاءة 127


يمكن **لقرار مؤسسي** واحد أن يتسبب في عدد كبير من الأضرار والخسائر للمنظمة تفوق بكثير ما يمكن أن تتسبب فيه عشرات **القرارات التنظيمية** الرديئة.

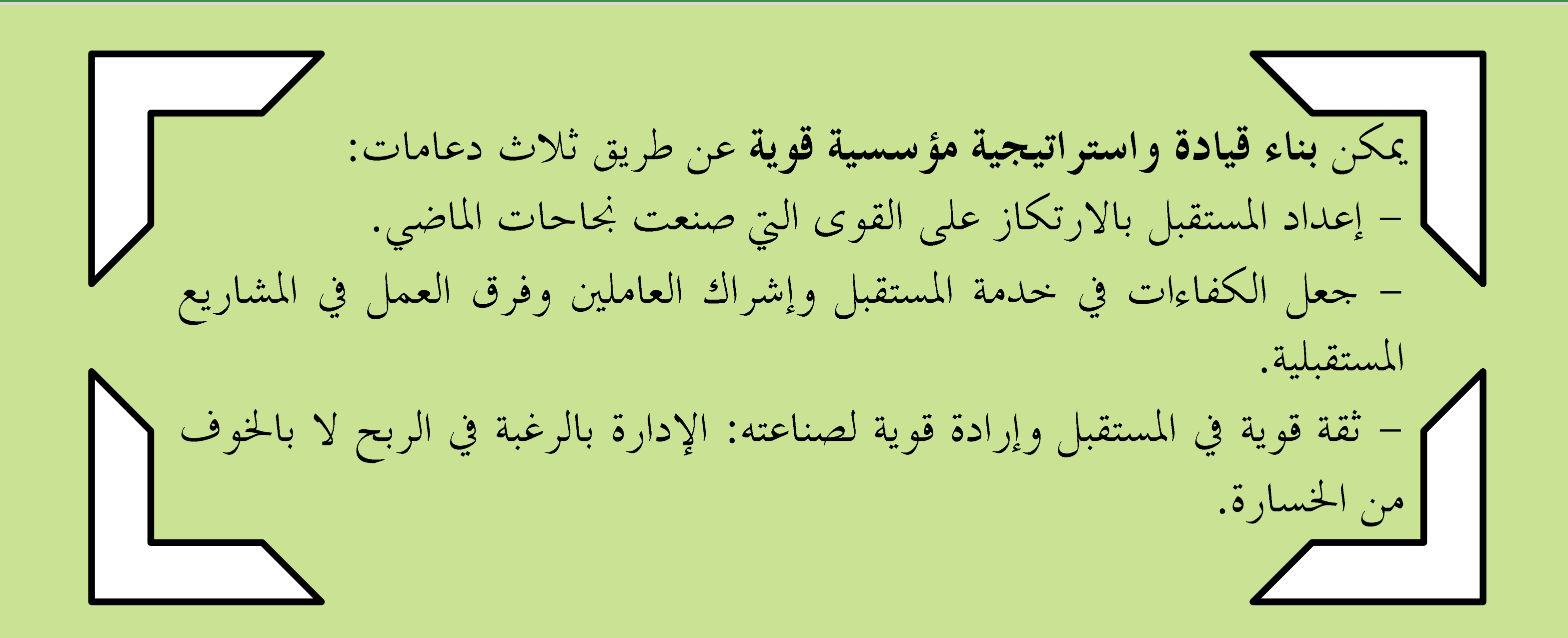
إضاءة 128



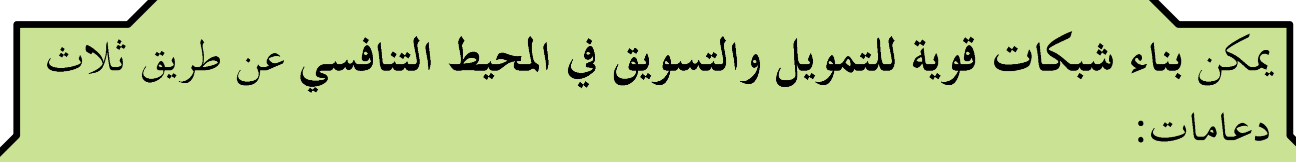
يمكن **بناء الثقة والاستقرار في علاقات القوة المؤسسية** عن طريق ثلاث دعامات:

- صياغة ميثاق للحوكمة الرشيدة بين المالكين.
- بناء الثقة بين المالكين والإدارة التنفيذية.
- الاستخدام الفعلي لإمكانات كل طرف.

إضاءة 129


يمكن **بناء قيادة واستراتيجية مؤسسية قوية** عن طريق ثلاث دعامات:
– إعداد المستقبل بالارتكاز على القوى التي صنعت نجاحات الماضي.
– جعل الكفاءات في خدمة المستقبل وإشراك العاملين وفرق العمل في المشاريع المستقبلية.
– ثقة قوية في المستقبل وإرادة قوية لصناعته: الإدارة بالرغبة في الربح لا بالخوف من الخسارة.

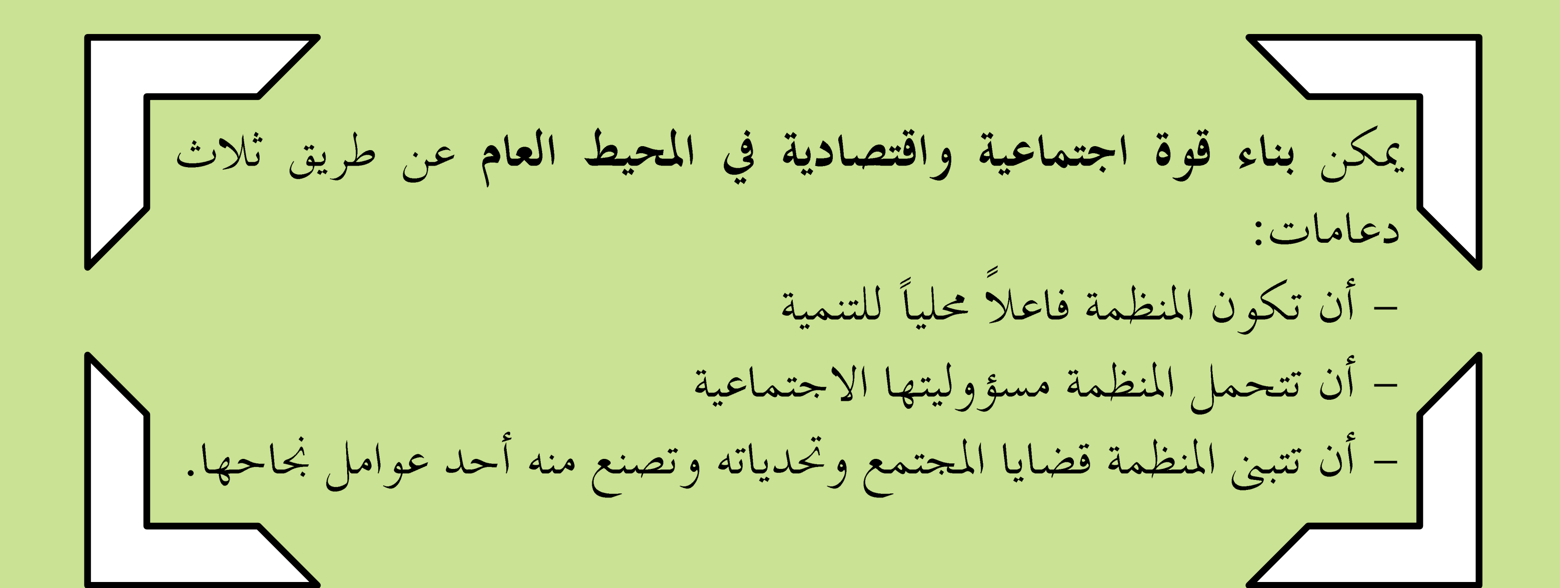
إضاءة 130



يمكن **بناء شبكات قوية للتمويل والتسويق في المحيط التنافسي** عن طريق ثلاث دعامات:

- تطوير شراكات دائمة.
- بناء شفافية اقتصادية ومؤسسية متبادلة، مثلا: تقاسم التكاليف، مشاريع بحث وتطوير مشتركة، تبادل معلومات اليقظة الاستراتيجية.
- الربح المتقاسم والمصير المشترك.

إضاءة 131

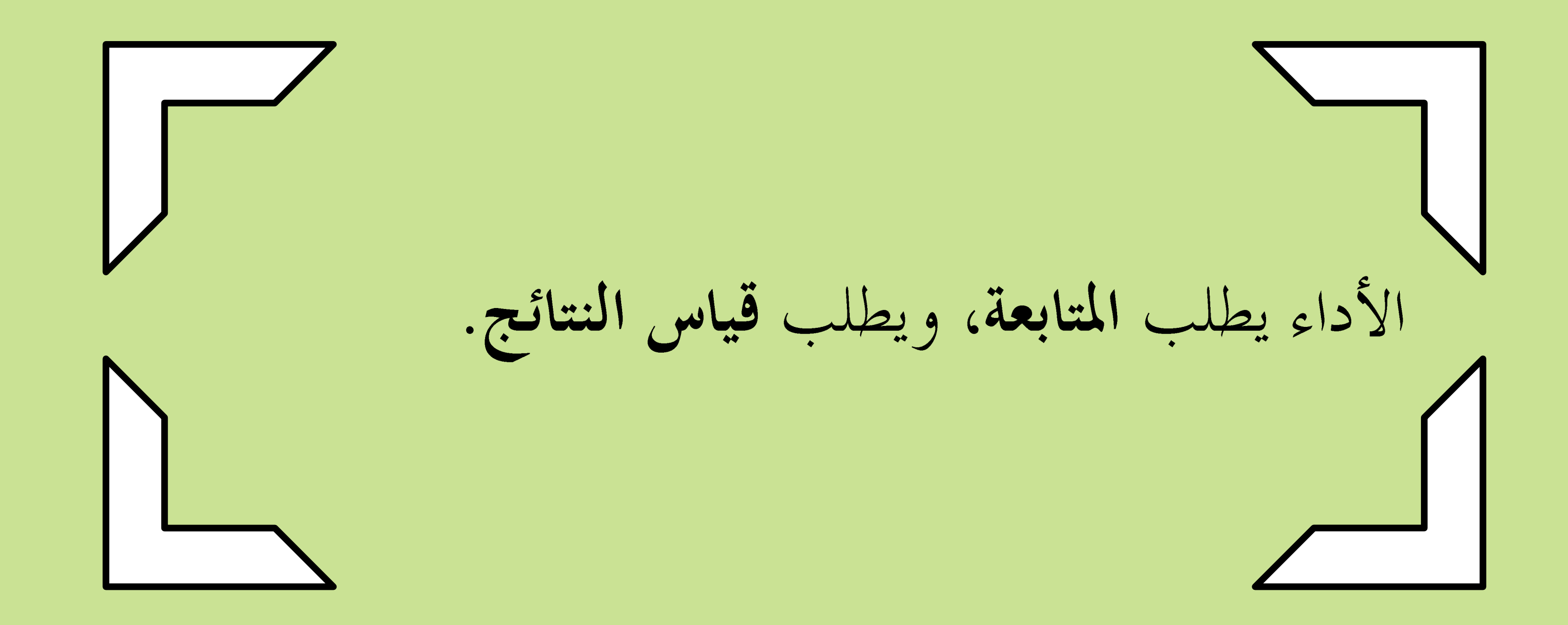


يمكن **بناء قوة اجتماعية واقتصادية في المحيط العام** عن طريق ثلاث دعامات:

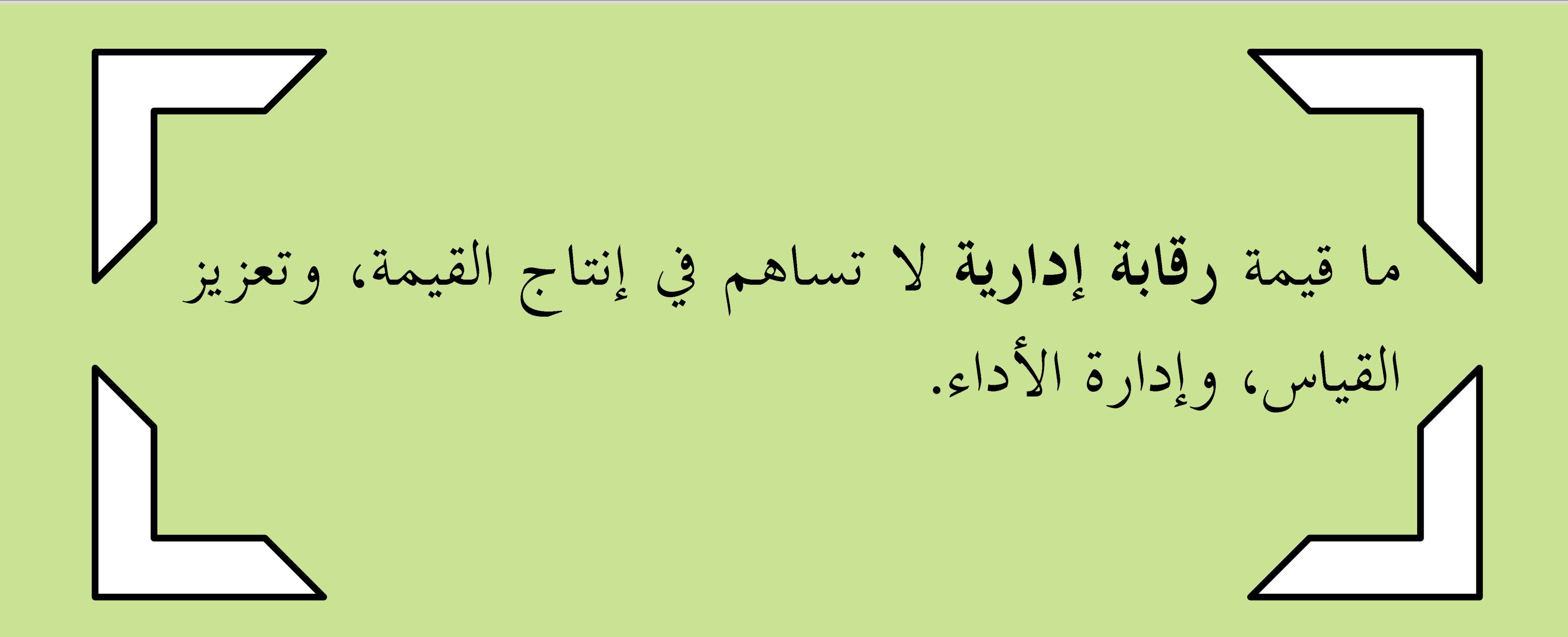
- أن تكون المنظمة فاعلاً محلياً للتنمية
- أن تتحمل المنظمة مسؤوليتها الاجتماعية
- أن تتبنى المنظمة قضايا المجتمع وتحدياته وتصنع منه أحد عوامل نجاحها.

إضاءة 132


قياس الأداء

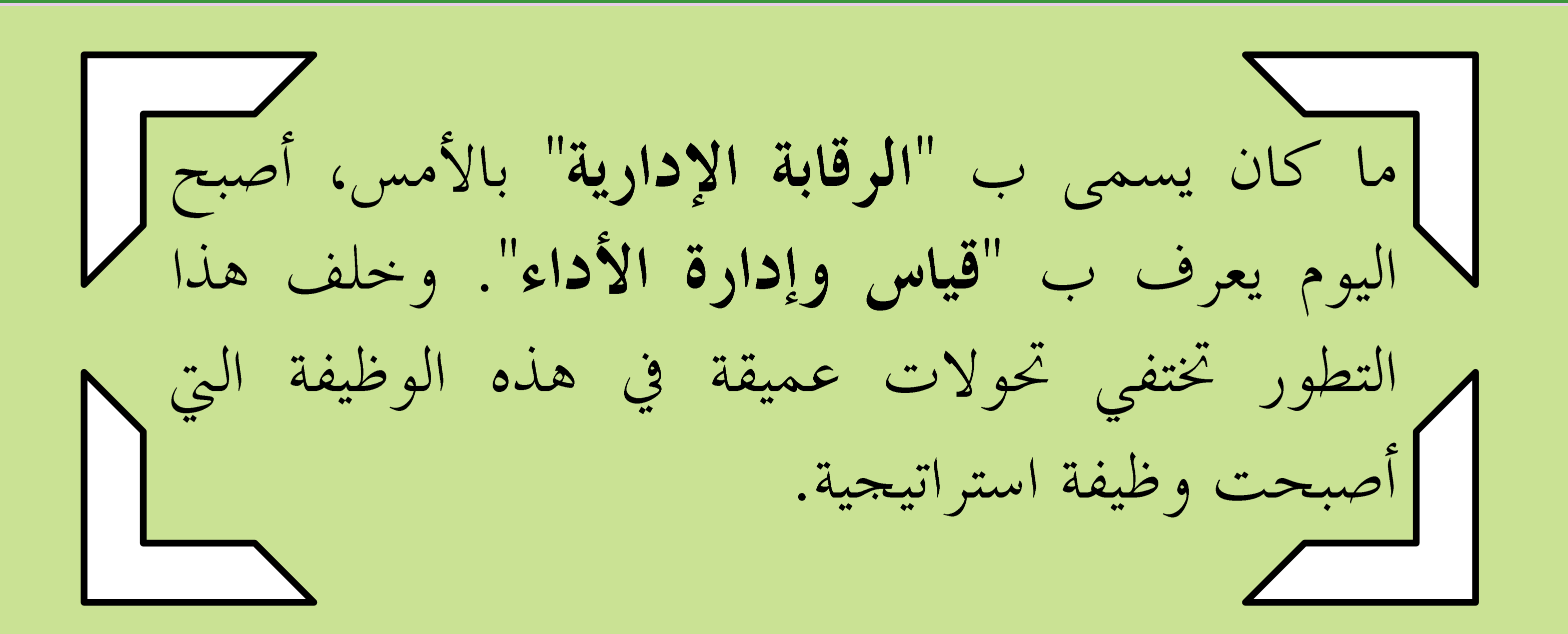


إضاءة 133



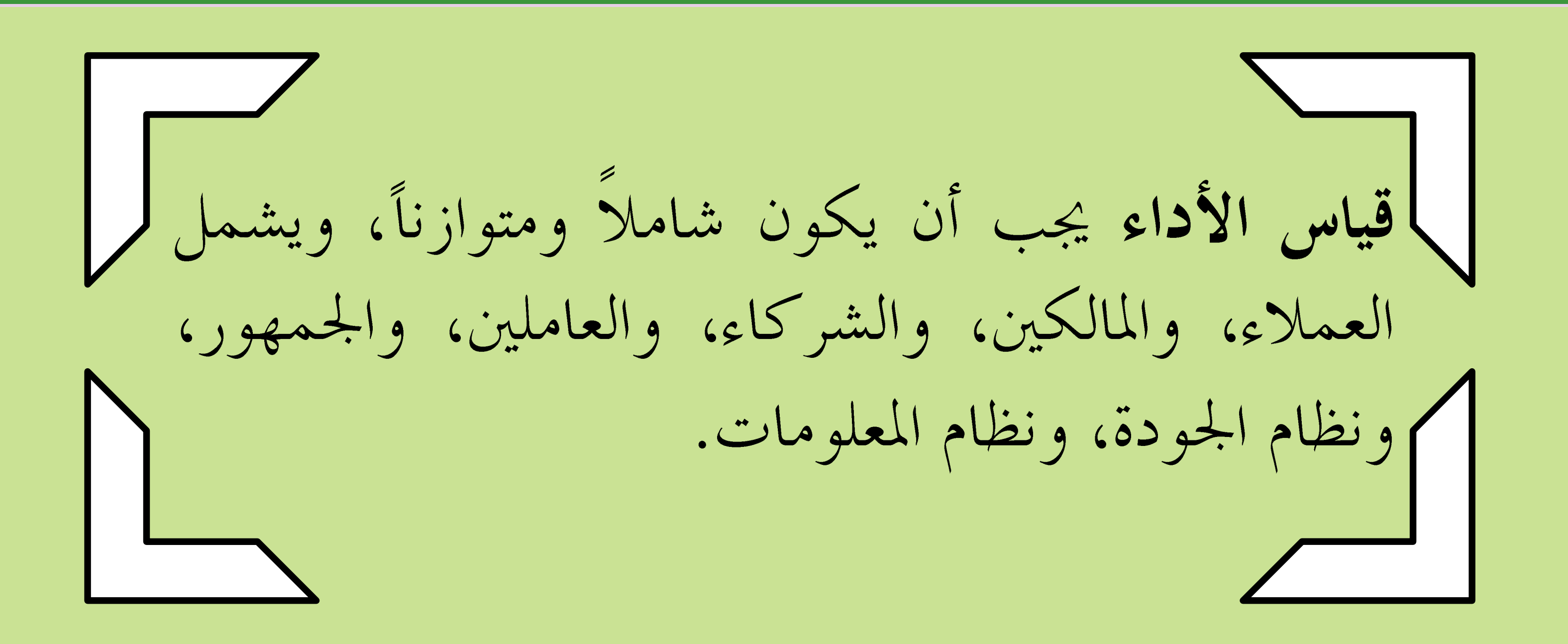
ما قيمة **رقابة إدارية** لا تساهم في إنتاج القيمة، وتعزيز القياس، وإدارة الأداء.

إضاءة 134



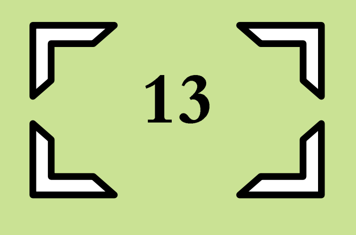
ما كان يسمى ب "**الرقابة الإدارية**" بالأمس، أصبح اليوم يعرف ب "**قياس وإدارة الأداء**". وخلف هذا التطور تختفي تحولات عميقة في هذه الوظيفة التي أصبحت وظيفة استراتيجية.

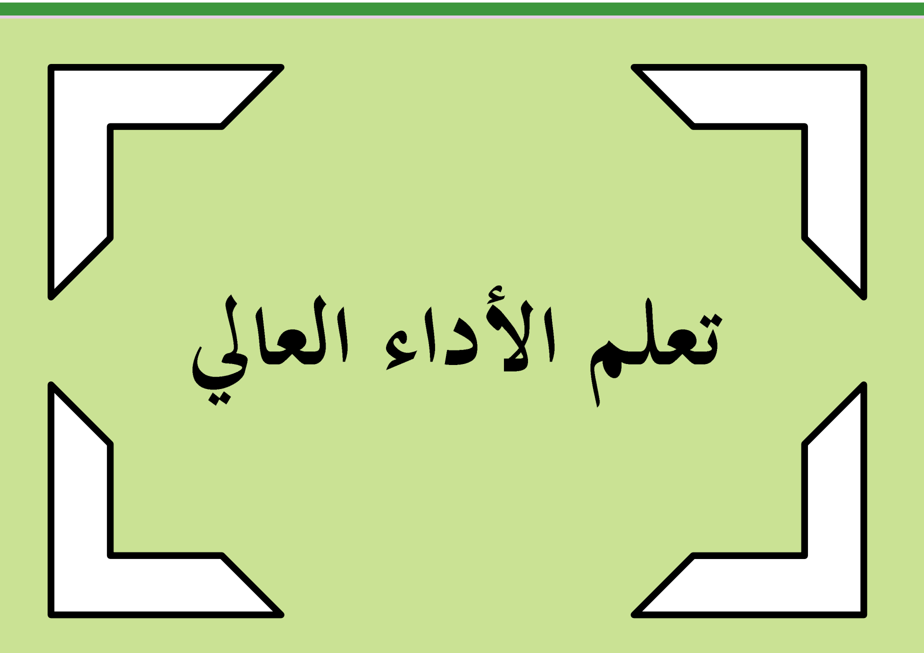
إضاءة 135

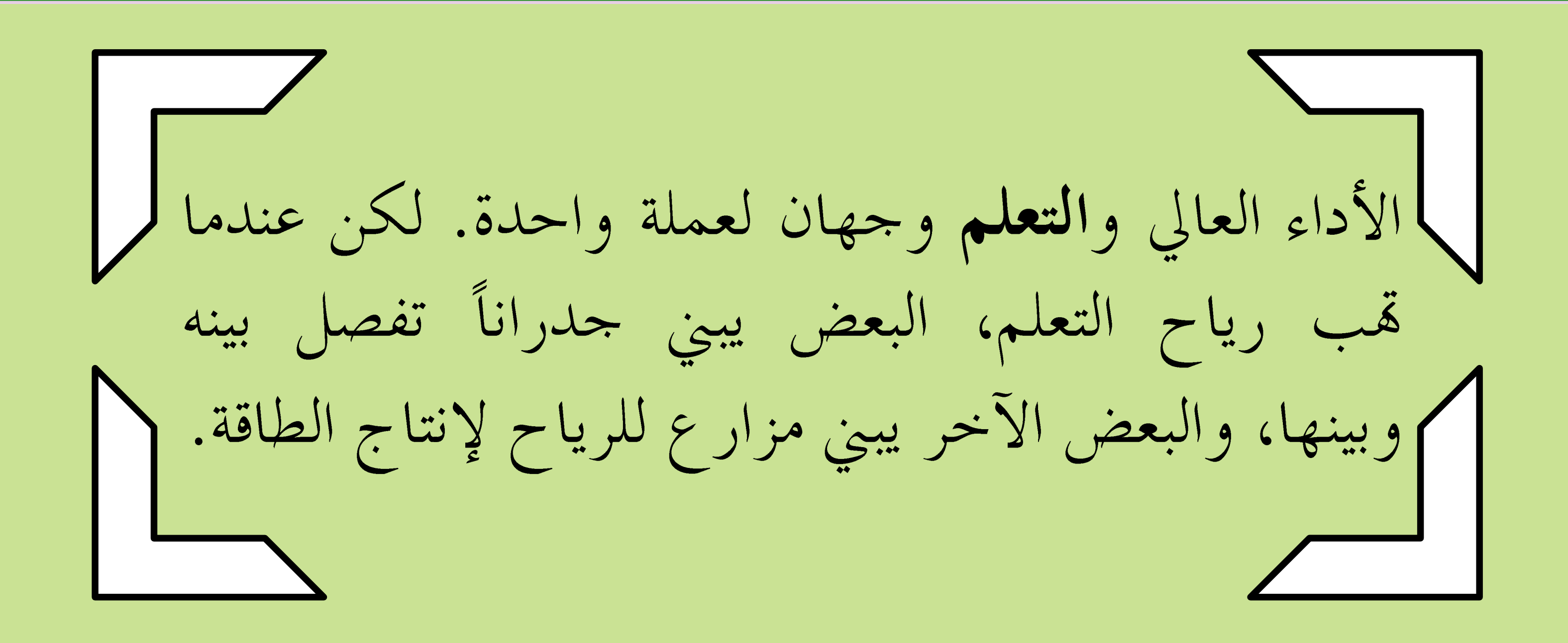


قياس الأداء يجب أن يكون شاملاً ومتوازناً، ويشمل العملاء، والمالكين، والشركاء، والعاملين، والجمهور، ونظام الجودة، ونظام المعلومات.

إضاءة 136

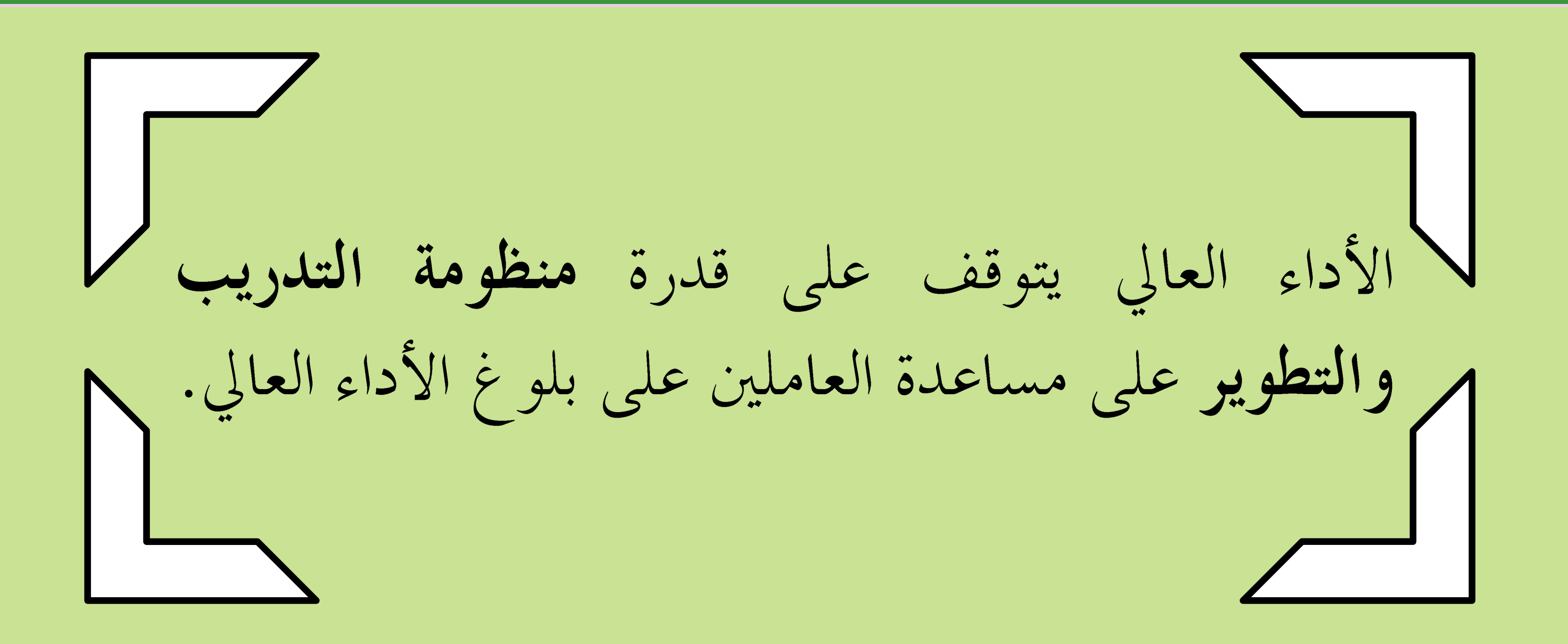

13


تعلم الأداء العالي



الأداء العالي و**التعلم** وجهان لعملة واحدة. لكن عندما تهب رياح التعلم، البعض يبني جدراناً تفصل بينه وبينها، والبعض الآخر يبني مزارع للرياح لإنتاج الطاقة.

إضاءة 137


الأداء العالي يتوقف على قدرة **منظومة التدريب والتطوير** على مساعدة العاملين على بلوغ الأداء العالي.

إضاءة 138



لبناء **منظومة تدريب وتطوير تساعد العاملين على بلوغ الأداء العالي** نحتاج إلى:

- تحديد القدرات النفسية والاجتماعية والادارية والتقنية للأداء العالي.
- تحديد الطرق والأدوات الملائمة والفعالة لتطوير هذه القدرات.
- تحديد مستوى التدريب اللازم وحجمه ومدته الزمنية.

إضاءة 139

نبذة عن المؤلف



- استشاري وخبير دولي في القيادة والاستراتيجية والجودة والأداء وباحث في تحليل النظم.
- مؤسس ومدير مجموعة الأكاديميات الدولية المتخصصة في البحث والتدريب والاستشارة.
- مؤسس ومدير المكتب الدولي لاستشارات تحسين الأداء.
- صمم برنامجا متكاملا في القيادة الاستراتيجية من خمسة مستويات: أصول القيادة، الوظائف العشرة للقيادة، المهارات الأربعة عشر للقيادة، الأبعاد الخمسة للقيادة، القيادة المتخصصة.
- ترجم إلى اللغة العربية المواصفة العالمية IMCM الرائدة في إدارة التغيير ودرب على استخدامها المئات عبر العالم العربي.
- ترجم إلى اللغة العربية منهجية MTHP الرائدة في إدارة الأداء ودرب على استخدامها الآلاف عبر العالم العربي.
- شارك في مشروع "المغرب في أفق 2025" الذي أشرفت عليه مؤسسة فريديريك إيبرت الألمانية.
- قدم استشارات لعشرات الدوائر الحكومية والشركات الخاصة بأغلب الدول العربية في مجالات الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة وتحسين الأداء القيادي والمؤسسي.